INTÉGRATION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES ORGANISATIONS EN GUINÉE

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

© LAYE LANSANA CISSE

Juillet 2026

Composition du jury :

Nassar Alae Eddine, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Mehdi El Mekhfi, Examinateur externe, Doctorant en gestion, Université Mohammed V de Rabat

Dépôt initial le 03 avril 2026 Dépôt final le 20 juillet 2026

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 quelques 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 mon père et à ma mère, piliers de ma vie, dont les sacrifices silencieux, la sagesse et l'amour indéfectible ont guidé et soutenu mon parcours, de mes premiers apprentissages jusqu'à cette maîtrise.

REMERCIEMENTS

Je dédie cette recherche à mon père, M. Elhadj Bangaly Cissé, qui est un pilier dans ma vie et qui représente pour moi un modèle de courage. Par sa résilience et son engagement, il a consacré son temps et son énergie à nous offrir à mes frères, à mes sœurs et à moi une éducation digne. Que Dieu, le Tout-Puissant, soit loué pour ce père exceptionnel dont la bienveillance éclaire chacun de mes pas.

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à ma directrice de mémoire, la professeure Marie-Noëlle Albert, sans qui la réalisation de ce projet n'aurait pas été possible. Son dévouement, sa rigueur et sa bienveillance ont fait de cette expérience un apprentissage profondément enrichissant. Elle a fait preuve d'une grande générosité, d'ouverture d'esprit et d'une patience inestimable tout au long de ce travail. Je remercie également l'ensemble des professeurs de l'UQAR, dont les enseignements, au cœur du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, ont nourri ma réflexion et éclairé ma compréhension du domaine.

Je suis particulièrement reconnaissant envers ma famille, et tout d'abord envers mes parents pour leur soutien constant. Je tiens aussi à remercier mes frères, et notamment Amara Cisse, qui a consacré de nombreuses nuits à travailler pour nous soutenir financièrement et prodiguer ses précieux conseils, ainsi que Mamady Cisse pour la motivation et le courage qu'il m'a insufflé tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes amis et alliés : Ibrahima Camara, Souleymane Bah, Moussa Sampil Diakite, Madou Diarra, Mamadouba Sylla, Mohamed Bangoura, Ismaël Camara, Aboubacar Sidiki Bamba, le coach Souleymane Assata Berété et Mohamed Samba Condé. Leurs encouragements ont été une source inestimable de motivation durant les moments les plus éprouvants.

Chaque geste et chaque parole de soutien ont été essentiels à l'accomplissement de ce travail, et je leur en suis profondément reconnaissant.

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les conditions nécessaires pour favoriser une gestion de l'intégration tenant compte de la diversité culturelle dans les organisations en Guinée. En mobilisant mes expériences professionnelles vécues en Guinée, au Liberia, en Europe et au Canada, elle explore l'influence des réalités socioculturelles logiques communautaires, réseaux informels, barrières linguistiques et règles implicites sur l'intégration et la reconnaissance des employés. S'appuyant sur l'autopraxéographie comme approche qualitative permettant de transformer le vécu du praticien-chercheur en matériau scientifique, l'étude démontre que la pluralité culturelle guinéenne, lorsqu'elle n'est pas gérée de manière équitable et transparente, peut fragiliser la cohésion et limiter la valorisation des compétences. Les résultats montrent que la réussite de l'intégration repose sur un leadership inclusif, des pratiques de gestion fondées sur la justice organisationnelle et la capacité d'articuler les valeurs culturelles locales avec des approches professionnelles modernes. La recherche conclut que la diversité culturelle représente un levier stratégique pour la performance, la cohésion et l'innovation organisationnelle.

Mots clés : Diversité culturelle ; intégration ; inclusion ; leadership inclusif ; gestion des ressources humaines ; Guinée ; Réseaux informels ; barrières linguistiques ; équité organisationnelle.

ABSTRACT

This research examines the conditions required to promote an integration process that adequately accounts for cultural diversity within organizations in Guinea. Drawing on my professional experiences in Guinea, Liberia, Europe and Canada, the study explores how sociocultural realities such as community-based logics, informal networks, language barriers, and implicit norms shape employees' integration and recognition. Using autopraxéography as a qualitative approach that transforms lived experience into scientific material, the analysis highlights how Guinea's cultural plurality, when not managed with fairness and transparency, can weaken cohesion and limit the valorization of competencies. The findings show that effective integration depends on inclusive leadership, organizational justice, and the capacity to articulate local cultural values with modern human resource management practices. Overall, this research demonstrates that cultural diversity can become a strategic asset for performance, cohesion, and innovation, provided that organizations adopt a structured and conscious approach to inclusion adapted to the Guinean context.

Keywords: Cultural diversity; Integration; inclusion; inclusif leadership; Human resource management; Guinea; Informal networks; Language barriers; Organizational equity.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS x

RÉSUMÉ xii

ABSTRACT xiv

TABLE DES MATIÈRES xvi

LISTE DES TABLEAUX xviii

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 CADRE DE LA RECHERCHE 5

1.1 GESTION DE LA DIVERSITE CULTURELLE 7

1.1.1 Gestion de la diversité 7
1.1.2 Gestion de la diversité culturelle 16

1.2 LA GESTION DES PERSONNES EN GUINEE 25

1.2.1 Spécificités de la culture Guinéenne 25
1.2.2 La gestion des personnes en Afrique de l'Ouest 30
1.2.3 La gestion des personnes en Guinee 32

1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 37

CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 38

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 38

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE 38

2.2.1 Choix de la méthode 39
2.2.2 Processus de la méthode 39
2.2.3 Limites 40

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE 41

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE 42

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES 44

3.1 TEMOIGNAGES GUINEE 44

3.2 TEMOIGNAGE GUINEE, LIBERIA 51

3.3 TEMOIGNAGE EN EUROPE : ENTRE PARIS ET BRUXELLES, COMPRENDRE L'INTEGRATION PAR L'EXPERIENCE 57

3.4 TEMOIGNAGE CANADA 59

CHAPITRE 4 analyse et discussion 70

4.1 ANALYSE 70

4.1.1 Logiques communautaires et reconnaissance limitée 70
4.1.2 Langue et équité organisationnelle 74
4.1.3 Découvertes des règles implicites 80

4.2 DISCUSSION 81

4.2.1 Logique communautaire et reconnaissance limitée 83
4.2.2 Barrières linguistiques et équité organisationnelle 83
4.2.3 Leadership et dynamiques interculturelles 84
4.2.4 Intégration et gestion de la diversité culturelle 84

CONCLUSION GÉNÉRALE 85

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 apports de la diversité culturelle 17

Tableau 2 comparatif des approches de la diversité culturelle : recherche occidentale et résultats guinéens 82

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde de plus en plus globalisé, les organisations contemporaines évoluent dans des environnements marqués par une intensification des échanges internationaux et une mobilité croissante des individus. Cette dynamique rend incontournable la question de la gestion de la diversité culturelle, devenue un enjeu central du management moderne. Comme le souligne Mutabazi (2006), les entreprises sont désormais amenées à collaborer avec des partenaires issus de cultures variées, faisant de la diversité culturelle et managériale l'un des défis majeurs d'aujourd'hui et des années à venir. Ce contexte impose aux organisations d'adopter des approches managériales inclusives, capables non seulement d'intégrer des individus aux origines et aux références culturelles différentes, mais aussi de valoriser cette richesse comme un levier de performance, d'innovation et de cohésion interne.

Dans cette optique, Cormier (2004) souligne que les formes de collaboration évoluent afin de répondre à une main-d'œuvre à la fois plus instruite et plus diversifiée. Cette hétérogénéité, qui est désormais inhérente au milieu professionnel, rend plus complexes les dynamiques au sein des équipes. Elle se manifeste de manière marquée dans les contextes multiculturels et multinationaux, où la diversité devient une composante structurelle du fonctionnement organisationnel. Les équipes internationales, de plus en plus fréquentes dans les entreprises occidentales (Roberson, 2006), en témoignent. Cette dynamique n'est pas exclusive aux pays du Nord : elle concerne également les pays d'Afrique subsaharienne, comme la Guinée, dont la richesse ethnique, linguistique et religieuse constitue une diversité intrinsèque. Dans ce contexte, la diversité culturelle n'est pas seulement une réalité sociale, mais un élément structurant, influençant directement la cohésion des équipes, la communication interne et la performance globale des organisations.

De nombreuses recherches internationales ont montré que si la diversité culturelle constitue une richesse potentielle, elle peut également représenter un risque lorsqu'elle n'est

pas gérée de manière adéquate. En effet, selon Distefano et Maznevski (2000), les équipes composées de membres issus de cultures différentes affichent une variabilité de performances plus marquée que les équipes homogènes : elles peuvent obtenir d'excellents résultats, mais également échouer si les tensions internes ne sont pas maîtrisées. Cette ambivalence met en lumière l'importance d'une gestion spécifique, fondée sur des approches inclusives, pour faire de la diversité un levier plutôt qu'un obstacle (Stahl et al., 2010).

La littérature académique souligne également que les transformations économiques, politiques et sociales accentuent la place de la diversité dans les préoccupations managériales (Peretti et Frimousse, 2010). En ce sens, Bruna et Chauvet (2013) identifient la diversité culturelle comme l'un des axes stratégiques fondamentaux de la gestion des entreprises contemporaines. Or, cette dimension reste encore insuffisamment explorée dans les contextes africains, où les réalités socioculturelles locales nécessitent des réponses adaptées.

La Guinée constitue un terrain particulièrement pertinent pour interroger ces problématiques. Malgré la richesse que représente la pluralité culturelle du pays, les organisations guinéennes sont confrontées à des défis spécifiques : conflits interethniques, incompréhensions linguistiques, différences de valeurs ou encore cloisonnements communautaires. Ces éléments peuvent nuire à la cohésion interne et, par conséquent, à l'efficacité organisationnelle. Il devient donc crucial de réfléchir à des mécanismes d'intégration capables de valoriser cette diversité tout en prévenant les tensions.

Dans cette optique, ce mémoire propose une analyse approfondie des pratiques de gestion de la diversité culturelle dans les organisations guinéennes, avec pour objectif de formuler des recommandations concrètes pour favoriser une intégration harmonieuse des employés issus de différents horizons. Pour ce faire, une démarche qualitative fondée sur l'autopraxéographie a été adoptée. Cette méthode, définie par Albert (2017, p. 71) comme « une méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore d'explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques ». Elle permet ainsi de combiner les observations de terrain et une posture critique, tout en tenant compte des spécificités contextuelles.

L’originalité de ce travail réside dans l’application de cette méthode à un contexte encore peu exploré dans la littérature scientifique, celui des organisations guinéennes. En articulant apports théoriques et données empiriques issues du vécu professionnel, ce mémoire ambitionne de contribuer à la compréhension des dynamiques interculturelles en milieu organisationnel guinéen.

La structure de ce mémoire suit une logique progressive. Le premier chapitre pose le cadre conceptuel et théorique de la gestion de la diversité culturelle. Le deuxième chapitre présente l’approche méthodologique adoptée, en détaillant notamment la posture autopraxéographique. Le troisième chapitre restitue les résultats de l’analyse des pratiques observées et des témoignages recueillis. Enfin, le dernier chapitre propose une discussion critique des résultats, assortie de recommandations adaptées au contexte guinéen.

Ainsi, ce mémoire entend offrir à la fois une contribution scientifique à la réflexion sur la gestion interculturelle, et des pistes opérationnelles à destination des organisations guinéennes soucieuses de transformer la diversité en moteur de performance et de cohésion.

CHAPITRE 1
CADRE DE LA RECHERCHE

La diversité culturelle constitue aujourd'hui un enjeu central dans le management contemporain. La mondialisation accrue des échanges et la mobilité grandissante des travailleurs amènent les organisations à évoluer dans des environnements caractérisés par la coexistence de multiples cultures, langues, croyances et pratiques sociales. Lorsqu'elle est bien exploitée, cette diversité devient une source précieuse d'innovation, elle renforce la créativité des équipes et elle améliore la compétitivité globale des entreprises (Cox et Blake, 1991). Ainsi, les organisations sont incitées à adapter leurs modes de gestion pour valoriser cette pluralité culturelle. Ely et Thomas (2001) démontrent que les entreprises qui adoptent une approche inclusive, valorisant les différences culturelles au sein de leurs équipes, enregistrent de meilleures performances en matière de résolution de problèmes et de prise de décision. Par ailleurs, Shore et al. (2011) mettent en avant que l'inclusion, en complément de la diversité, est essentielle pour garantir l'engagement et la satisfaction des salariés, des éléments clés de la performance organisationnelle. Par conséquent, la capacité à intégrer efficacement des collaborateurs issus de cultures diverses dépasse la simple responsabilité éthique ou sociale, pour devenir un levier stratégique de performance.

Les analyses de Bruna et Chauvet (2013, p.70) éclairent cette dynamique en affirmant que : « Afin de transmuer la diversité en levier de performance, les organisations sont invitées à concevoir des politiques diversité ». Leur travail dépasse la simple administration de la diversité pour la considérer comme une ressource stratégique, en s'appuyant sur la théorie des ressources internes à l'entreprise (Resource-Based View). Selon eux, des équipes composées de profils variés et bien accompagnées peuvent renforcer la légitimité et l'image de l'entreprise, tout en améliorant son attractivité auprès de talents diversifiés, ce qui accroît sa compétitivité. Toutefois, ils signalent aussi que des tensions identitaires peuvent apparaître

dans des environnements culturellement hétérogènes, liées à des mécanismes d'exclusion ou de différenciation, ce qui peut nuire à la cohésion et à la performance des équipes. Pour faire face à ces défis, ils préconisent des outils comme le leadership inclusif, le mentorat ou des formations ciblées, afin que chacun puisse trouver sa place et contribuer pleinement au collectif. Cette perspective rejoint celle de Karjalainen (2007, p.5), qui s'intéresse à la mise en place concrète de « politique d'organisation de travail appelée "smart working" », une organisation flexible du travail adaptée aux besoins individuels, favorisant autonomie, collaboration et efficacité. En complément, Guillaume et al. (2017) insistent sur l'importance des pratiques managériales favorisant l'intégration et l'engagement des employés, contribuant ainsi à une meilleure performance globale de l'organisation.

Dans le contexte guinéen, marqué par une diversité culturelle particulièrement visible entre les régions, les langues et les coutumes sociales, ces apports théoriques fournissent un cadre pertinent pour concevoir des stratégies adaptées aux réalités locales. Il ne s'agit pas de reproduire mécaniquement des modèles étrangers, mais d'en tirer des enseignements pour développer des pratiques de gestion de la diversité en harmonie avec la culture guinéenne. Ce chapitre vise à analyser les bases théoriques et contextuelles de la diversité culturelle en lien avec les pratiques d'intégration au sein des organisations guinéennes. Il commencera par retracer l'évolution historique du concept de diversité et présenter les définitions principales issues de la recherche scientifique. Une attention particulière sera portée aux différentes formes de diversité ethnique, linguistique, religieuse et culturelle ainsi qu'à leurs implications dans le cadre professionnel. Une réflexion approfondie sera ensuite menée autour des notions d'intégration et d'inclusion, afin de mieux comprendre leurs enjeux théoriques et pratiques pour les organisations. Enfin, le chapitre s'attachera à décrire les spécificités culturelles de la Guinée et les modalités de gestion des ressources humaines dans ce contexte. Une mise en perspective avec les pratiques observées en Afrique de l'Ouest permettra d'éclairer les dynamiques propres à la Guinée et d'ouvrir des pistes concrètes pour une gestion de l'intégration plus inclusive, respectueuse de la diversité culturelle locale.

1.1 GESTION DE LA DIVERSITE CULTURELLE

Comme notre mémoire traite de la gestion de la diversité, cette section sera logiquement consacrée à son explication. Ensuite, nous devrons examiner ce concept dans un cadre culturel, c'est-à-dire la gestion de la diversité culturelle.

1.1.1 Gestion de la diversité

Dans les organisations actuelles, la gestion de la diversité constitue un enjeu stratégique majeur face à la complexité croissante des environnements professionnels, désormais marqués par une multiculturalité toujours plus étendue. Les entreprises œuvrent avec des collaborateurs issus de contextes culturels variés, ce qui positionne la diversité culturelle et managériale comme un défi stratégique incontournable pour le management, tant dans l'immédiat que pour les futures générations de leaders. Une gestion performante de cette diversité favorise l'amélioration de la performance organisationnelle via une meilleure satisfaction et un engagement accru des employés, qui jouent un rôle clé dans ce processus (Owusu et al., 2021). Par ailleurs, une étude menée par Yadav et Rajak (2022) souligne que les pratiques de gestion de la diversité favorisent la transformation de l'organisation en une "learning organization", ce qui renforce ensuite la performance globale des entreprises, notamment dans le secteur hôtelier. Plus récemment, une étude menée par Owusu et al. (2021) montre que la diversité organisationnelle n'a pas d'impact direct et significatif sur la performance, mais qu'elle devient bénéfique lorsque l'engagement des employés et leur satisfaction au travail jouent un rôle médiateur essentiel dans cette relation.

Dans cette perspective, il est essentiel de mettre en place des pratiques inclusives qui visent non seulement à intégrer des collaborateurs issus de milieux divers, mais aussi à valoriser les avantages que cette pluralité peut offrir. La diversité organisationnelle ne se limite pas aux différences visibles, telles que le genre ou l'origine ethnique ; elle intègre également des dimensions plus profondes, comme les croyances religieuses, les langues parlées, les valeurs culturelles et les modes de pensée, qui influencent de manière

significative les interactions sociales et les processus décisionnels au sein des organisations (Verwijs et Russo, 2023). Les recherches montrent que des milieux de travail inclusifs, où la diversité est non seulement reconnue, mais aussi valorisée, favorisent une meilleure cohésion sociale, une plus grande satisfaction des employés et des performances collectives accrues (Baum, 2021). Par ailleurs, une étude récente a démontré que les entreprises bénéficiant de notations élevées en matière de diversité et d'inclusion (D et I), telles qu'évaluées à partir des retours des employés sur Glassdoor, présentent une capacité d'innovation renforcée, un lien établi comme causal (Covington et al., 2025).

Ainsi, la main-d'œuvre du XXIe siècle se distingue par une diversité accrue qui nécessite des méthodes de gestion renouvelées, sensibles aux différences culturelles (Seliverstova, 2021).

Cette réalité est particulièrement significative en Guinée, où la gestion de la diversité vise à transformer les défis locaux en opportunités, afin de construire des organisations inclusives et performantes, capables de valoriser la richesse sociale et culturelle du pays.

En définitive, intégrer les diversités culturelles, linguistiques et religieuses au sein des organisations constitue aujourd'hui un levier essentiel pour optimiser la performance et renforcer la cohésion sociale. En Guinée, cette gestion devra s'appuyer sur les ressources endogènes pour créer des environnements de travail à la fois inclusifs et productifs. Étudier l'évolution historique de la gestion de la diversité permettra de mieux saisir ses fondements conceptuels.

1.1.1.1 Historique du concept

La gestion de la diversité, en tant que domaine à la fois académique et pratique organisationnelle, trouve ses racines dans les profondes transformations sociales et économiques du XXe siècle. Elle a vu le jour aux États-Unis durant les années 1960 et 1970, dans un contexte marqué par les luttes pour les droits civiques et la quête d'une plus grande justice sociale (Kelly et Dobbin, 1998). Ces mouvements ont conduit à la promulgation de

lois destinées à combattre les discriminations, parmi lesquelles le Civil Rights Act de 1964 occupe une place centrale, notamment avec son Titre VII qui interdit toute discrimination fondée sur le sexe, la religion, l'origine nationale ou la race dans l'emploi. Selon Kelly et Dobbin (1998), ces mesures visaient à réduire les inégalités socio-économiques subies par des groupes marginalisés, notamment les femmes et les minorités. Progressivement, des politiques comme la discrimination positive et les programmes d'égalité d'accès ont été instaurés, posant ainsi les bases d'une approche stratégique de la gestion de la diversité, enrichie par des préoccupations plus larges liées à l'inclusion identitaire et à la reconnaissance des différences (Arreola et Milliat, 2022). Initialement conçue comme une réponse juridique aux inégalités structurelles, la diversité s'est progressivement affirmée comme un levier stratégique de performance pour les organisations. Selon Mor Barak (2015), les entreprises ne doivent pas se limiter à une logique de conformité légale, mais adopter une démarche transformative fondée sur l'équité, l'engagement et l'épanouissement de tous les employés. Roberson (2006) souligne que la gestion de la diversité ne saurait se réduire à des politiques formelles : elle doit également prendre en compte les dynamiques interpersonnelles et les valeurs partagées pour instaurer un environnement de travail inclusif et respectueux.

Au cours des années 1980, les entreprises ont commencé à voir dans la diversité un facteur clé de performance, capable de stimuler l'innovation, d'enrichir les processus décisionnels et de favoriser la créativité collective (Kelly et Dobbin, 1998). C'est dans ce contexte que Roosevelt Thomas introduit le concept de « gestion de la diversité » en 1990, marquant une transition importante entre une logique de simple conformité légale et une approche plus proactive, centrée sur la valorisation des différences au sein des effectifs. Le concept a ensuite connu une diffusion internationale, influençant les pratiques managériales dans divers pays, notamment sous l'effet de la mondialisation (Kelly et Dobbin, 1998 ; Yadav et Lenka, 2020). Avec l'émergence des économies globalisées et le renforcement des échanges interculturels, la diversité s'est imposée comme un impératif de gestion. Selon Nishii (2013), une politique inclusive qui favorise la perception d'équité et d'appartenance améliore significativement la productivité et la satisfaction au travail. Ely et Thomas (2001)

soulignent que les entreprises qui intègrent la diversité dans leur structure stratégique tirent avantage d'un meilleur traitement de l'information et d'une plus grande adaptabilité face aux changements.

Dans les années 2000, les entreprises européennes ont intégré progressivement la diversité dans leurs politiques de gestion des ressources humaines, sous l'influence combinée des dynamiques globales et des législations nationales (Bereni, 2009). En France, ce processus a suivi un parcours spécifique, qualifié par certains auteurs de « construction française de la discrimination », en lien avec les directives européennes. Ce tournant a été institutionnalisé notamment par la loi du 16 novembre 2001 contre les discriminations, mais c'est surtout à partir de 2004, avec la publication du rapport des entreprises aux couleurs de la France, que le terme de « diversité » fait son entrée dans le débat public. Ce rapport repositionne la diversité comme une priorité des politiques publiques, dans la continuité des réflexions sur l'égalité des chances (Bereni, 2009 ; Doytcheva et Hachimi, 2010). En quelques années, le concept s'est imposé dans les sphères organisationnelles (Bereni, 2009).

Sur le terrain organisationnel, Cornet et Warland (2008) identifient trois défis principaux liés à la gestion de la diversité : la diversification des publics et des clientèles, l'hétérogénéité croissante des salariés et la montée en complexité des profils de travailleurs. Ces mutations appellent une refonte des pratiques managériales, afin de s'adapter à des contextes humains toujours plus diversifiés. Des études récentes, comme celles de Cornet et Maréchal (2009), soulignent les initiatives efficaces observées dans le secteur public européen, notamment des stratégies proactives tournées à la fois vers les bénéficiaires et les employés. De leur côté, Cornet et El Abboubi (2012) insistent sur la nécessité de faire évoluer les structures et la culture organisationnelle pour accompagner les changements, considérant que les actions de sensibilisation seules restent insuffisantes si elles ne s'accompagnent pas d'ajustements profonds dans la gouvernance.

L'analyse contemporaine de la diversité ne peut se limiter aux différences apparentes, telles que l'âge ou le genre. Comme le rappellent Guillaume et al. (2017), des variables plus discrètes, telles que les valeurs, les styles cognitifs ou les convictions personnelles, influence

fortement les dynamiques collectives. De ce fait, Ely et Roberts (2008) insistent sur l'importance des normes sociales et des pratiques d'inclusion pour créer un environnement propice à l'engagement de chacun. Cox (1994) propose une approche en trois volets : la mise en place de politiques anti-discrimination, la reconnaissance des individualités au sein des équipes, et le développement d'un sentiment fort d'appartenance organisationnel. Comprendre la diversité dans toute sa complexité suppose de distinguer ses différentes dimensions. Cette distinction, entre diversité visible et invisible, permet de mieux cerner les enjeux managériaux contemporains. Les stratégies efficaces sont celles qui articulent reconnaissance des singularités et création d'une culture organisationnelle inclusive (Guillaume et al., 2017 ; Nishii, 2013).

En somme, bien que la gestion de la diversité trouve ses racines dans les luttes pour l'égalité des droits aux États-Unis, elle s'est progressivement adaptée à d'autres réalités régionales, notamment européennes et africaines. Sa mise en œuvre réussie dépend aujourd'hui de politiques inclusives, capables de dépasser les divisions sociales et historiques, afin de construire des environnements de travail durables et solidaires. Après avoir retracé cette évolution historique, il convient désormais d'examiner les définitions actuelles du concept ainsi que les différentes interprétations qu'il suscite.

1.1.1.2 Définitions

La diversité en milieu professionnel est un concept aux contours encore flous, qui donne lieu à une variété d'interprétations, sans qu'un consensus définitif n'ait été trouvé parmi les chercheurs et les professionnels. Thomas et Ely (1996, p.1) la définissent comme une démarche visant à « accroître la représentation raciale, nationale, de genre ou de classe », c'est-à-dire à recruter et à fidéliser des personnes issues de groupes traditionnellement marginalisés. Dans la même logique, Yadav et Lenka (2020) soulignent que la diversité constitue un atout stratégique de premier plan : bien encadrée, elle favorise l'innovation, stimule la créativité collective et améliore la performance organisationnelle, notamment en mettant en valeur les différences individuelles et culturelles.

Au-delà de l'aspect managérial, la diversité pose des questions fondamentales sur les plans émotionnel, éthique et institutionnel, engageant à la fois les entreprises et l'ensemble des acteurs sociaux (Bruna, 2011). Cornet et Warland (2008), ainsi que Montargot et Peretti (2014), définissent la diversité comme l'ensemble des attributs qu'ils soient d'ordre personnel, social ou professionnel qui participe à l'unicité de chaque individu. Cette approche souligne l'importance d'une culture organisationnelle capable non seulement d'accepter, mais aussi de valoriser les différences tout en fédérant autour de valeurs partagées. Dans cet esprit, Garner-Moyer (2006, p.25) envisage la gestion de la diversité comme « l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées ». Cette vision promeut une représentation équilibrée des identités culturelles, ethniques et sociales, dans le but de bâtir un environnement professionnel plus inclusif. Elle repose sur l'idée que la diversité des points de vue, des comportements et des référentiels culturels constitue une richesse organisationnelle (Cornet et Warland, 2008).

Has et Shimada (2014) proposent quant à eux une lecture plus structurée de cette problématique, en identifiant trois dimensions clés : la mise en place de politiques de lutte contre les discriminations, la reconnaissance active des singularités individuelles, et la promotion d'un sentiment d'appartenance autour d'une identité collective. Ainsi, la diversité ne saurait être réduite à une juxtaposition d'individus hétérogènes, mais s'impose comme un levier de transformation profonde de la culture organisationnelle.

De plus, Ely et Roberts (2008) insistent sur le rôle des normes sociales internes dans la construction d'un climat inclusif, en démontrant que les environnements qui valorisent les différences renforcent la motivation et l'engagement. De même, Guillaume et al. (2017) montrent que la gestion efficace de la diversité contribue à la cohésion des équipes et réduit les conflits interpersonnels, à condition qu'elle soit portée par une vision stratégique claire. Nishii (2013) rappelle également que l'effet de la diversité dépend largement du niveau d'inclusion perçu par les membres de l'organisation : plus cette inclusion est forte, plus les bénéfices de la diversité sont visibles.

Enfin, Mor Barak (2015) met en garde contre une instrumentalisation de la diversité qui se limiterait à une simple représentation symbolique. Il plaide pour une approche transformatrice fondée sur l'équité, la participation et l'épanouissement de chacun au sein de l'organisation. Il apparaît dès lors que la diversité, loin d'être un objectif en soi, constitue une dynamique à structurer et à entretenir à travers des pratiques managériales innovantes et inclusives.

Après avoir exploré les principales définitions du concept, il devient pertinent de se pencher sur les différentes formes de diversité présentes au sein des organisations. Cette analyse permettra de mieux comprendre les enjeux pratiques liés à leur reconnaissance, leur valorisation et leur intégration dans les dynamiques de fonctionnement organisationnel.

1.1.1.3 Types de diversité

Dans les organisations contemporaines, la diversité ne se limite pas aux différences apparentes entre les individus. Elle inclut également des distinctions moins visibles, mais tout aussi déterminantes dans les dynamiques professionnelles et la performance collective. Les études en gestion ont permis de catégoriser la diversité organisationnelle en cinq grandes formes : démographique, fonctionnelle, cognitive, culturelle et acquise (Hewlett et al., 2013). Cette classification repose souvent sur deux dimensions principales : d'un côté, la diversité interne, qui renvoie à des caractéristiques stables, comme le sexe, l'âge ou l'origine ethnique ; de l'autre, la diversité externe ou acquise, qui se forge à travers les expériences personnelles, les parcours éducatifs et les interactions sociales (Leung et al., 2014 ; Hewlett et al., 2013).

a) *LA DIVERSITE DEMOGRAPHIQUE*

La diversité démographique concerne des attributs comme l'âge, le genre, l'ethnicité ou encore la nationalité. Ces dimensions influencent la manière dont les individus sont perçus et inclus au sein des équipes. Par exemple, les différences générationnelles peuvent produire des attentes et comportements contrastés : les jeunes collaborateurs valorisent davantage la flexibilité et la technologie, tandis que les travailleurs plus âgés privilégient la stabilité et

l'expérience (Krosnick et Alwin, 1989 ; Ng et Feldman, 2008). Une gestion habile de cette diversité générationnelle peut permettre une synergie intergénérationnelle, créant ainsi des complémentarités fructueuses (Joshi et al., 2010).

b) *LA DIVERSITE FONCTIONNELLE*

Ce type de diversité concerne les disparités liées aux capacités physiques, mentales ou sensorielles, qu'elles soient apparentes ou non. Elle inclut les handicaps visibles ainsi que les troubles moins perceptibles, tels que la dyslexie, les troubles anxieux ou les troubles cognitifs légers. L'approche contemporaine du handicap s'appuie largement sur le modèle social, qui déplace l'attention des limitations individuelles vers les barrières environnementales, structurelles et culturelles qui entravent la pleine participation des personnes concernées (Shakespeare, 2006). Malgré les cadres juridiques visant à garantir l'égalité et l'inclusion, les personnes en situation de handicap continuent de faire face à des obstacles multiples dans l'accès à l'emploi et dans leur parcours professionnel (Colella et Bruyère, 2011). Selon Schur et al. (2013), au-delà des barrières physiques, les représentations négatives, les stéréotypes persistants et les attentes limitées des employeurs constituent des obstacles majeurs à leur intégration dans les organisations.

c) *LA DIVERSITE COGNITIVE*

La diversité cognitive fait référence à la variété des façons de penser, de raisonner et de traiter l'information. Elle se manifeste par des différences dans les modes d'apprentissage, la résolution de problèmes ou la créativité. Par exemple, les angles d'approche d'un ingénieur peuvent être très différents de ceux d'un artiste face à une même problématique, apportant ainsi une richesse de perspectives à la réflexion collective (Woolley et al., 2010). Dans un environnement où règnent confiance, écoute active et liberté d'expression, cette diversité devient un moteur d'innovation (Nemeth, 1986 ; Edmondson, 1999). Rosing et al. (2011) soulignent également que la flexibilité cognitive et la capacité à gérer des perspectives variées favorisent la performance innovante des équipes en contexte complexe.

d) *LA DIVERSITE CULTURELLE*

La diversité culturelle renvoie aux différences liées aux systèmes de valeurs, aux traditions, aux croyances religieuses, aux langues et aux normes sociales propres à chaque groupe culturel. Ces dimensions influencent de manière significative les modes de communication, les styles de leadership, la gestion du temps ainsi que les stratégies de résolution des conflits. D'après Trompenaars et Hampden-Turner (2011), le manque de compréhension de ces spécificités peut provoquer des malentendus et entraver la coopération dans les milieux professionnels. Hofstede (2001) insiste pour sa part sur l'importance de reconnaître activement les particularismes culturels, tels que les langues maternelles, les coutumes religieuses ou les normes de politesse, qui peuvent nécessiter des ajustements organisationnels, par exemple, l'adaptation des horaires ou la mise à disposition d'espaces de prière. Plus récemment, Stahl et al. (2010) montrent que les équipes culturellement diversifiées, lorsqu'elles sont bien encadrées, présentent une capacité supérieure à résoudre des problèmes complexes, en mobilisant une diversité de perspectives. De leur côté, Podsiadlowski et al. (2013) insistent sur l'importance des compétences interculturelles et de la formation continue pour favoriser une gestion efficace de cette diversité dans les environnements multiculturels.

e) *LA DIVERSITE ACQUISE*

Enfin, la diversité acquise ou externe regroupe les caractéristiques développées au fil du temps, à travers les trajectoires personnelles, les expériences professionnelles, la scolarisation ou les interactions interculturelles. Elle est souvent façonnée par la mobilité géographique, l'apprentissage de nouvelles langues ou la participation à des contextes socioculturels variés (Leung et al., 2014 ; Earley et Peterson, 2004). De plus, Ang et Van Dyne (2015) insistent sur l'importance de l'intelligence culturelle, qui permet aux individus d'adapter efficacement leurs comportements dans des environnements multiculturels. Un individu ayant évolué dans des contextes diversifiés est généralement plus apte à faire preuve

d'agilité comportementale et d'adaptation dans des équipes diversifiées (Ting-Toomey et Chung, 2005).

En somme, qu'elle soit d'ordre démographique, fonctionnel, cognitif, culturel et acquis, la diversité constitue une richesse stratégique pour les organisations. Bien gérée, elle favorise la performance, l'innovation et la cohésion sociale (Cox, 2001 ; Roberson, 2019). Dans un pays à forte hétérogénéité culturelle comme la Guinée, où se côtoient de multiples identités, promouvoir une approche inclusive et contextuelle de la diversité représente un levier essentiel pour la réussite des politiques d'intégration organisationnelle.

1.1.2 Gestion de la diversité culturelle

En sciences de gestion, la diversité culturelle constitue une notion à la fois complexe et plurielle, souvent interprétée de manières variées en raison de sa dimension multidimensionnelle (Bruna, 2011). Elle est généralement appréhendée à travers les différences entre cultures nationales, bien que la littérature académique ne s'accorde pas sur une définition unique. Delaye et al. (2011, p. 181) la définissent comme « la constatation de l'existence de différentes cultures et de leurs conséquences sur la performance des organisations vivant en situation interculturelle ». Les comportements organisationnels et les interactions sociales sont, en effet, profondément influencés par les cadres institutionnels nationaux qui façonnent les normes sociales, les pratiques de communication et les conceptions du travail (Hajro et al., 2017).

Cependant, l'idée de « nation », souvent utilisée comme base d'analyse dans les études interculturelles, est loin d'être immuable ; elle évolue en fonction des dynamiques historiques, des contextes politiques et des constructions idéologiques (Lauring, 2011). Dans cette optique, Gueguen (2011) propose de cerner la diversité culturelle à travers la variété des cultures nationales présentes au sein d'une organisation. Bruna et Chauvet (2013) adoptent également cette approche, en estimant qu'un groupe peut être qualifié de culturellement diversifié s'il intègre au minimum deux nationalités différentes et trois origines ethniques distinctes. Cela dit, la culture tend souvent à être réduite à sa seule

expression nationale, ce qui exclut d'autres formes internes de diversité culturelle, telles que celles découlant des disparités régionales, des différences générationnelles ou des clivages sociaux (Hofstede, 1987). Cette simplification méthodologique facilite néanmoins l'opérationnalisation du concept dans les recherches en gestion. C'est d'ailleurs la posture adoptée par le rapport mondial de l'UNESCO intitulé Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel (2010), qui assimile majoritairement la diversité culturelle à la diversité des cultures nationales. Ce rapport repose sur l'idée que les membres d'une même nation partagent des représentations similaires du monde, ce qui justifie l'usage du pays comme indicateur de culture dans de nombreuses recherches (Popescu et al., 2014).

D'un point de vue stratégique, la gestion de la diversité culturelle vise non seulement à reconnaître et à intégrer les différences culturelles au sein de l'organisation, mais aussi à les mobiliser comme sources de performance. S'inspirant des travaux de Cox et Blake (1991), Meier (2016, p. 86) identifie plusieurs domaines où une gestion interculturelle efficace peut générer des bénéfices notables, illustrés dans un tableau synthétique.

Tableau 1 Apports de la diversité culturelle

Domaines concernés	**Bénéfices attendus**
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
Gestion des Ressources humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et de fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.

Gestion et organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décisions	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes.

Source : adaptation de Cox et Blake (1991) cité dans (Meier 2016, p. 86).

Ainsi, dans un environnement professionnel mondialisé, la diversité culturelle représente un levier précieux. Pour en exploiter pleinement le potentiel, il est essentiel de mettre en œuvre des politiques inclusives, de promouvoir la formation interculturelle et d'encourager une culture organisationnelle ouverte aux différences. C'est à travers ces démarches que la diversité peut se transformer en ressource humaine, sociale et économique de grande valeur. Dans la suite de cette analyse, nous examinerons les spécificités de la gestion de la diversité culturelle en fonction des dynamiques propres à chaque contexte organisationnel.

1.1.2.1 Spécificités

La gestion de la diversité culturelle se distingue nettement des autres formes de diversité, telles que le genre, l'âge ou le handicap, en raison de ses particularités fondamentales. Elle repose avant tout sur la reconnaissance, la compréhension et l'intégration des différences culturelles propres aux individus dans les organisations (Hofstede, 1984). Ces différences façonnent profondément les comportements professionnels, notamment en ce qui concerne la hiérarchie, la communication et les

attentes au travail. Selon Shore et al. (2011), une gestion inclusive et bien pensée de la diversité culturelle favorise non seulement l'innovation, mais aussi la performance organisationnelle, grâce à la valorisation des diverses perspectives des collaborateurs. Par ailleurs, Thomas et Ely (1996) insistent sur la nécessité d'un changement organisationnel structurel afin de transformer la diversité en un véritable avantage collectif. Ainsi, une gestion efficace de la diversité culturelle requiert une approche managériale souple et sensible aux multiples dimensions culturelles présentes dans les environnements professionnels actuels.

a) *UNE DIVERSITE FONDEE SUR DES SYSTEMES DE VALEURS PROFONDS*

La diversité culturelle s'appuie sur des systèmes de valeurs et de croyances profondément ancrés qui façonnent les attitudes et comportements des individus dans leur milieu professionnel. Selon Schein (2010), la culture organisationnelle est composée d'éléments implicites, tels que les hypothèses fondamentales et les croyances partagées, qui guident les interactions quotidiennes. Bruna (2011) souligne que ces référentiels culturels, souvent invisibles, peuvent générer des incompréhensions ou des tensions si leur reconnaissance fait défaut, rendant indispensable une gestion fine des différences culturelles. À ce propos, Schwartz (1999) propose une typologie des valeurs universelles qui éclaire les sources profondes de ces différences culturelles, renforçant l'idée que la gestion de la diversité culturelle demande une connaissance approfondie des systèmes de valeurs. Taras et al. (2009) soulignent également que la compréhension de ces valeurs dans le cadre organisationnel constitue un levier important pour renforcer la cohésion des équipes et améliorer l'efficacité des pratiques managériales dans des contextes interculturels.

b) *UNE ADAPTATION CONSTANTE AUX CONTEXTES CULTURELS*

La diversité culturelle se manifeste différemment selon les contextes sociaux, historiques et géographiques dans lesquels les organisations évoluent (Lauring, 2011). Cette variabilité oblige les gestionnaires à adapter en permanence leurs pratiques managériales

pour répondre aux particularités culturelles locales. Adler et Gundersen (2001) soulignent l'importance, pour les dirigeants, de développer une sensibilité interculturelle afin de prévenir les malentendus dans des environnements multiculturels. Dans cette optique, Trompenaars et Hampden-Turner (2011) rappellent que les cultures influencent des dimensions clés, telles que la gestion du temps, l'individualisme ou le collectivisme, nécessitant des ajustements contextuels précis. Plus récemment, Fang (2012) critique les approches figées de la culture et propose une vision plus dynamique, où les cultures évoluent, interagissent et s'adaptent continuellement, appelant ainsi à une gestion culturelle flexible et réactive.

c) *DES DEFIS COMMUNICATIONNELS COMPLEXES*

Les différences culturelles influencent profondément les styles de communication, tant verbale que non verbale. Spitzberg et Changnon (2009) montrent que la compétence interculturelle repose sur un ensemble intégré de connaissances, d'attitudes et de comportements permettant une interaction efficace dans des contextes multiculturels. Stahl et al. (2010) soulignent qu'une gestion appropriée de la diversité culturelle au sein des équipes stimule la créativité, améliore les performances collectives et contribue à la réduction des conflits interculturels. Par ailleurs, Gudykunst (2004) insiste sur le fait que la communication interculturelle exige une adaptation constante, fondée sur la tolérance et l'apprentissage réciproque, afin de dépasser les barrières culturelles. Dans cette dynamique, Tenzer et al. (2014) analysent comment les barrières linguistiques, souvent sous-estimées, peuvent freiner la collaboration interculturelle, mettant en évidence la nécessité d'une prise en compte plus fine des dimensions langagières dans les interactions professionnelles.

d) *UNE INFLUENCE DES NORMES INSTITUTIONNELLES ET POLITIQUES*

La gestion de la diversité culturelle est également influencée par le cadre légal et institutionnel du pays d'implantation des organisations. Le rapport UNESCO (2010) indique que les politiques nationales tendent souvent à limiter la diversité culturelle à l'échelle des

cultures nationales, occultant ainsi d'autres identités, comme les appartenances régionales, religieuses ou linguistiques. Özbilgin (2019) rappelle que les pratiques managériales en matière de diversité sont étroitement liées au contexte sociopolitique, façonnées par les discours institutionnels et les cadres réglementaires en vigueur. Cette dimension politique est renforcée par les travaux de Mor Barak (2015), qui souligne que la politique organisationnelle doit intégrer la diversité comme un élément stratégique pour garantir justice et inclusion.

e) *UNE DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL CONTINUE*

La gestion de la diversité culturelle ne saurait être enfermée dans un modèle statique ; elle exige une dynamique d'apprentissage et d'adaptation continue au sein de l'organisation. Thomas et Ely (1996) défendent une approche inclusive, dans laquelle la diversité est pleinement intégrée aux processus décisionnels, devenant ainsi un levier stratégique. De leur côté, Cox et Blake (1991) démontrent que, lorsqu'elle est correctement encadrée, la diversité culturelle favorise l'innovation, améliore la résolution des problèmes et accroît la flexibilité organisationnelle. Dans la même perspective, Podsiadlowski et al. (2013) insistent sur la nécessité d'une gestion proactive de la diversité afin de renforcer l'engagement des employés et de limiter les risques de conflits culturels. De plus, Janssens et Steyaert (2017) proposent une approche réflexive de la diversité, où les managers sont appelés à interroger en permanence leurs propres cadres de pensée pour coconstruire des environnements inclusifs, adaptés à la complexité culturelle croissante des organisations.

En définitive, la gestion de la diversité culturelle présente des spécificités majeures qui nécessitent une démarche flexible, réflexive et adaptée aux contextes particuliers des organisations. Elle invite à reconnaître la profondeur des différences culturelles, à ajuster les pratiques communicationnelles et managériales, tout en instaurant des processus d'apprentissage continus. Pour être pleinement efficace, cette gestion doit s'accompagner d'une réflexion approfondie sur les mécanismes d'intégration et d'inclusion, essentiels pour valoriser et impliquer les individus issus de cultures diverses. Ainsi, les organisations qui

sauront conjuguer sensibilité culturelle, adaptabilité managériale et cadre institutionnel favorable auront une longueur d'avance dans la mobilisation de la richesse que recèle la diversité culturelle.

1.1.2.2 Intégration-Inclusion

Dans un monde professionnel de plus en plus globalisé, la gestion de la diversité culturelle devient un enjeu central pour les organisations. Il ne suffit plus de reconnaître l'existence de différences culturelles : il faut créer des conditions favorables à l'intégration des individus issus de milieux variés et assurer leur pleine inclusion dans les dynamiques organisationnelles. Cette double exigence appelle une distinction conceptuelle claire entre intégration et inclusion. Comme le souligne Nishii (2013), la simple présence de diversité ne suffit pas : ce qui importe, c'est de garantir un environnement équitable et participatif. Ainsi, alors que l'intégration vise à insérer les individus dans un cadre existant, l'inclusion se donne pour finalité de les valoriser activement dans les processus collectifs (Shore et al., 2011 ; Mor Barak, 2015).

- L'intégration comme processus interactif et contextuel

L'intégration repose sur une logique d'interaction entre les individus minoritaires et les structures d'accueil. Kymlicka (2012) insiste sur la nécessité de reconnaître les identités culturelles spécifiques, notamment lorsqu'elles sont liées à des dimensions historiques, religieuses ou linguistiques. Loin d'être un processus unidirectionnel, l'intégration implique des ajustements mutuels : les employés s'adaptent aux normes dominantes tandis que les organisations revoient leurs pratiques pour mieux accueillir la diversité. Penninx et Garcés-Mascareñas (2016) soulignent que ce processus suppose une transformation bilatérale du cadre organisationnel et un engagement des personnes concernées. Dans cette optique, Ager et Strang (2018) rappellent que l'intégration repose sur une coconstruction de sens et de pratiques partagées.

Selon Leong (2014), les dispositifs favorisant une meilleure compréhension interculturelle contribuent à créer un climat de travail plus harmonieux, propice à la collaboration entre employés de cultures différentes. Ces mécanismes permettent non seulement d'atténuer les incompréhensions culturelles, mais également de renforcer l'investissement professionnel des salariés concernés. Berry (2005) insiste, pour sa part, sur la nécessité de préserver la pluralité des identités culturelles au sein des organisations : plutôt que d'imposer une homogénéisation, il s'agit de permettre à chacun de s'exprimer et de participer pleinement, tout en maintenant un lien avec sa culture d'origine.

En parallèle, il convient de souligner que les dynamiques d'intégration en milieu professionnel ne se déploient pas en vase clos. Elles sont intimement liées aux structures sociales et politiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Koopmans (2013) rappelle que les cadres institutionnels et les référentiels normatifs jouent un rôle central dans la définition des politiques d'intégration. Dans cette perspective, les entreprises se positionnent différemment : certaines se contentent d'initiatives symboliques, tandis que d'autres adoptent une posture plus engagée, fondée sur des transformations concrètes. Van Knippenberg et Schippers (2007) montrent que l'investissement des leaders dans des démarches planifiées constitue un facteur déterminant pour une intégration réussie. De même, Roberson et al. (2017) soulignent qu'une gestion de la diversité ancrée dans la stratégie globale de l'organisation favorise sa capacité à innover. Enfin, les travaux de Guillaume et al. (2013) suggèrent qu'une approche managériale prenant en compte les spécificités culturelles contribue à instaurer un environnement plus juste et plus mobilisateur pour l'ensemble des équipes.

- L'inclusion comme finalité et transformation organisationnelle

À la différence de l'intégration, l'inclusion représente une dynamique plus ambitieuse : elle vise à créer un cadre de travail où chacun se sent légitimé, valorisé et libre d'exprimer sa singularité. Roberson (2006) définit l'inclusion comme un processus organisationnel, qui garantissent à chaque individu un espace d'expression et de contribution, au-delà d'une simple conformité aux normes établies. Shore et al. (2011) insistent sur le fait que l'inclusion authentique implique une participation active dans les prises de décision et les processus

créatifs. En outre, Mor Barak (2015) met de l'avant l'idée que l'inclusion se manifeste également par des pratiques organisationnelles qui créent un environnement psychologiquement sûr, dans lequel la diversité n'est pas seulement tolérée, mais activement encouragée.

Cette transformation nécessite une refonte des pratiques managériales : il ne s'agit plus uniquement d'accepter les différences, mais de les intégrer activement dans les processus décisionnels, les interactions quotidiennes et les politiques organisationnelles. Thomas et Ely (1996) mettent en évidence que les entreprises qui adoptent une culture inclusive bénéficient d'une plus grande créativité et de meilleures performances, en exploitant pleinement la diversité de leurs équipes. De plus, l'inclusion se traduit par des actions concrètes, comme la promotion d'une communication interculturelle ouverte, la reconnaissance des fêtes religieuses, ainsi que l'acceptation des codes vestimentaires traditionnels dans les espaces professionnels (Ferdman et Deane, 2014). Cela s'ajoute à l'importance des pratiques managériales sensibles aux diversités culturelles, selon Shore et al. (2018), favorisent le bien-être des employés et renforcent leur engagement. Par ailleurs, Dobbin et Kalev (2016) indiquent que les structures organisationnelles inclusives, lorsqu'elles sont soutenues par des politiques équitables et transparentes, renforcent la participation active des collaborateurs et réduisent les inégalités systémiques en milieu de travail.

En somme, si l'intégration permet aux individus de prendre place dans un cadre organisationnel, l'inclusion va plus loin en leur donnant les moyens d'y participer activement, en toute reconnaissance. Ces deux notions, bien que distinctes, sont complémentaires : une intégration sans inclusion risque de rester superficielle, tandis qu'une inclusion sans intégration préalable manque d'assise structurelle. Une gestion de la diversité culturelle véritablement efficace doit ainsi articuler ces deux dynamiques, en combinant ouverture institutionnelle, reconnaissance des identités et transformation des pratiques. C'est cette cohérence entre intégration et inclusion qui permet aux organisations de tirer pleinement parti de la richesse culturelle présente en leur sein.

1.2 LA GESTION DES PERSONNES EN GUINEE

Kamdem (2023) souligne la nécessité de contextualiser les recherches en management en tenant compte des réalités propres aux pays d'Afrique subsaharienne, notamment leurs environnements culturels, économiques et institutionnels singuliers. En Guinée, située en Afrique de l'Ouest, les pratiques de gestion des ressources humaines sont fortement marquées par des facteurs socioculturels. Comprendre ces particularités apparaît donc comme un préalable essentiel pour adapter efficacement les modes de management au contexte local. C'est dans cette optique que cette section explore les traits culturels dominants en Guinée et leur influence sur la gestion des individus en milieu organisationnel.

1.2.1 Spécificités de la culture guinéenne

La gestion des ressources humaines en Afrique ne peut se concevoir sans une attention particulière aux dimensions culturelles qui façonnent les pratiques organisationnelles. En Guinée, un pays caractérisé par une riche diversité ethnique, religieuse et linguistique, les interactions professionnelles sont profondément influencées par des normes sociales et des structures traditionnelles. Les approches managériales standardisées, souvent inspirées des modèles occidentaux, s'avèrent parfois inadaptées aux réalités locales. Comme le soulignent Ayentimi et al. (2021), une simple transposition des pratiques de gestion occidentales dans les organisations africaines risque d'ignorer les spécificités culturelles fondamentales. Pour être efficaces, les stratégies de gestion doivent impérativement s'ancrer dans les dynamiques sociales, économiques et institutionnelles propres aux sociétés subsahariennes (Kamdem, 2023). Dans cette dynamique, Nyiawung et al. (2025) insistent sur l'importance de l'oralité, du respect des hiérarchies traditionnelles et de la solidarité communautaire dans la structuration du travail en Afrique de l'Ouest. Une gestion pertinente en Guinée ne peut donc s'envisager sans une compréhension approfondie des dynamiques culturelles locales. C'est pourquoi cette section propose d'examiner les principales spécificités de la culture guinéenne et leur impact sur la gestion du personnel. Dans cette perspective, la gestion des personnes en Guinée nécessite une compréhension approfondie des éléments culturels, tels que la

diversité ethnique, le respect de l'autorité, la place de la religion, l'importance de la communication orale et la solidarité familiale. L'objectif de cette section est d'analyser comment ces spécificités culturelles influencent la gestion des ressources humaines en Guinée et de montrer l'importance d'adapter les pratiques managériales au contexte local.

1.2.1.1 La diversité éthique : un enjeu de cohésion et de performance

En Guinée, la diversité ethnique constitue l'un des fondements des dynamiques sociales et professionnelles. Les groupes majoritaires, tels que les Peuls, les Malinkés, les Soussous, les Guerzés et les Tomas, cohabitent au sein des organisations avec des pratiques et des normes sociales variées. Cette pluralité identitaire, lorsqu'elle est bien encadrée, peut favoriser la solidarité communautaire et renforcer la cohésion interne. Comme l'expliquent Berman et Takahashi (2019), les clivages ethniques peuvent être soit des sources de conflit, soit des catalyseurs de performance, en fonction des pratiques de gestion mises en place. Toutefois, une gestion inadéquate de cette diversité peut générer du favoritisme, du népotisme ou des divisions internes. Amah et Oyetunde (2019) soulignent que la similarité ethnique entre collaborateurs peut renforcer l'engagement organisationnel, à condition que des politiques inclusives et équitables soient instaurées pour éviter la fragmentation. Dans la même logique, Nyambegera (2002) insiste sur l'importance d'adapter les modèles de gestion de la diversité au contexte africain, où les affiliations communautaires structurent fortement les rapports sociaux. Hassan (2022) confirme que la mise en place de pratiques de gestion transparentes permet de transformer la diversité ethnique en levier de performance durable. La diversité culturelle, bien encadrée, devient ainsi une véritable opportunité pour les organisations guinéennes.

1.2.1.2 Le respect de l'autorité et les hiérarchies traditionnelles

La perception de l'autorité en Guinée s'appuie sur des hiérarchies traditionnelles, où l'âge, l'expérience et le statut social occupent une place primordiale. Ce modèle hiérarchique influence directement les pratiques managériales. Jackson (2016) décrit le leadership

paternaliste comme une forme de gestion largement répandue en Afrique, où les leaders sont perçus à la fois comme des figures d'autorité et comme des protecteurs des employés. Cette posture managériale répond aux attentes culturelles locales et renforce la loyauté organisationnelle. Gyamerah et al. (2022) précisent que ce type de leadership stimule l'engagement et la créativité des collaborateurs, notamment dans les sociétés à forte cohésion communautaire. Toutefois, l'autorité traditionnelle ne doit pas être exercée de manière autoritaire. Zoogah et Nkomo (2013) rappellent que l'efficacité du management dépend également de la capacité des gestionnaires à associer respect des hiérarchies et pratiques participatives. En Guinée, la reconnaissance des hiérarchies informelles, lorsqu'elle s'accompagne de justice organisationnelle et d'inclusion, constitue un levier puissant pour la mobilisation des salariés.

1.2.1.3 La religion : un facteur structurant de la vie organisationnelle

La religion occupe une place centrale dans la société guinéenne, où l'islam est la confession largement dominante. Les pratiques religieuses rythment le quotidien des employés et influencent l'organisation du travail, notamment à travers l'observation des horaires de prière, le jeûne du ramadan et la participation aux grandes fêtes religieuses. Pour Carrim (2016), il est essentiel que les organisations adaptent leurs politiques en prévoyant des aménagements, comme des espaces de prière ou des horaires flexibles, afin de favoriser le bien-être des salariés et de prévenir les conflits liés à la pratique religieuse. Hashim (2010) souligne que les valeurs islamiques de justice et de loyauté contribuent à renforcer la discipline et l'engagement des employés. De plus, Kundu et Gahlawat (2018) montrent que des pratiques RH respectueuses des croyances religieuses, axées sur le développement des compétences et la valorisation des talents, renforcent l'attachement des salariés à leur organisation. En Guinée, la prise en compte des spécificités religieuses dans les politiques RH est donc indispensable pour créer un environnement de travail inclusif et respectueux des pratiques culturelles locales. Par exemple, certaines entreprises guinéennes du secteur bancaire adaptent leurs horaires pendant le mois de Ramadan, en réduisant la durée quotidienne du travail et en aménageant des pauses spécifiques pour la prière et la rupture du

jeûne, ce qui contribue à maintenir la motivation et la satisfaction des employés tout en assurant la continuité des activités.

1.2.1.4 L'importance de la communication orale et des échanges indirects

La culture guinéenne accorde une place centrale à l'oralité et aux échanges indirects, qui sont des vecteurs privilégiés de la transmission des messages. Dans les organisations, les discussions informelles, les négociations tacites et l'intervention de figures de médiation, comme les anciens ou les griots, sont des pratiques courantes pour assurer la cohésion et la résolution des conflits. Dans les sociétés ouest-africaines, Gutiérrez et Paniagua (2024) expliquent que le silence est une forme active de communication qui permet de réguler les échanges et de marquer le respect. Ce mode de communication, fortement présent en Guinée, requiert des gestionnaires qu'ils développent des compétences en écoute attentive et en interprétation des signaux non verbaux. Hooker (2012) souligne que dans les cultures dites « à haut contexte », l'essentiel du message se situe dans les gestes, les regards et les conventions sociales partagées, plutôt que dans les paroles explicites. Enfin, Akinyemi et Falola (2021) rappellent que les traditions orales ouest-africaines sont de puissants vecteurs de transmission des valeurs sociales et des normes comportementales. Par exemple, dans certaines entreprises guinéennes du secteur des télécommunications, il est courant que les managers organisent des rencontres informelles autour d'un thé pour discuter des tensions ou des sujets sensibles. Ces échanges, qui ne figurent pas dans les processus formels de gestion, permettent souvent de résoudre les malentendus, de rétablir la confiance entre les collaborateurs et d'éviter que les conflits ne s'enveniment.

1.2.1.5 La solidarité familiale : un impératif organisationnel de flexibilité

La solidarité familiale et les obligations communautaires sont des éléments incontournables dans la vie des employés guinéens. On considère l'individu comme un membre à part entière d'une communauté plus vaste, qu'il s'agisse de la famille étendue, du clan ou du village, ce qui entraîne des obligations sociales importantes. Ces obligations

incluent le soutien financier, la participation aux cérémonies traditionnelles et l'entraide en cas de difficultés. Ces réalités influencent directement la disponibilité des salariés et leur engagement professionnel. Osabiya (2015) et Hofstede (2001) soulignent la nécessité, dans les contextes africains, d'adopter des politiques de gestion souples, permettant aux employés de concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Par exemple, dans certaines banques et institutions publiques guinéennes, il est habituel d'accorder des permissions spéciales ou des congés exceptionnels aux employés qui doivent participer à des cérémonies de mariage, de funérailles ou à des événements communautaires majeurs. Ces pratiques permettent de maintenir la motivation des salariés et d'éviter les tensions entre les exigences professionnelles et les attentes sociales de leur communauté. Weideman et Hofmeyr (2020) confirment que les modalités de travail flexibles renforcent l'engagement des salariés en leur offrant des solutions adaptées à leurs contraintes familiales. Par ailleurs, l'étude de Karatepe et al. (2013) montre que les employés qui doivent gérer simultanément plusieurs responsabilités de polychronicité atteignent de meilleures performances lorsqu'ils bénéficient d'un environnement de travail favorable et d'un niveau d'engagement élevé.

En somme, la gestion des personnes en Guinée ne peut être dissociée de ses spécificités culturelles. La diversité ethnique, le respect des hiérarchies traditionnelles, la place de la religion, la prépondérance de la communication orale et la solidarité familiale façonnent profondément les pratiques organisationnelles et les attentes des salariés. Loin d'être des contraintes, ces éléments culturels constituent des leviers qu'un management adapté peut mobiliser pour renforcer l'engagement, la cohésion et la performance au sein des organisations. Une compréhension fine de ces dynamiques socioculturelles permet non seulement d'éviter les malentendus et les tensions internes, mais aussi de mettre en place des pratiques inclusives et efficaces. Cette analyse ouvre des perspectives intéressantes pour une réflexion élargie à l'échelle régionale, notamment en Afrique de l'Ouest, où des similarités culturelles suggèrent la possibilité d'adapter ces modèles de gestion à d'autres contextes voisins.

1.2.2 La gestion des personnes en Afrique de l'Ouest

La gestion des ressources humaines (GRH) en Afrique de l'Ouest s'inscrit dans un contexte socioculturel spécifique, où les valeurs collectives, les réseaux sociaux et les traditions jouent un rôle déterminant dans les relations professionnelles. Contrairement aux modèles occidentaux, qui privilégient l'individualisme, la mesure précise des performances et la standardisation des processus, les pratiques managériales africaines reposent sur la solidarité communautaire, le respect des hiérarchies traditionnelles et l'importance des liens sociaux (Hack-Polay et al., 2020 ; Vilakati et Schurink, 2021). Il est donc essentiel de concevoir des approches de gestion adaptées qui intègrent ces réalités culturelles tout en répondant aux exigences de performance des organisations modernes (Budhwar et Debrah, 2013).

Au cœur de ces pratiques, la philosophie de l'Ubuntu illustre parfaitement l'esprit collectif qui anime les organisations ouest-africaines. En affirmant que l'individu ne peut exister que par et pour sa communauté : « Je suis parce que nous sommes », Ubuntu valorise la cohésion sociale, la solidarité et l'entraide au sein des entreprises (Chetty et Price, 2024). Cette vision se traduit concrètement par une gestion informelle des ressources humaines, où les décisions de recrutement et de promotion sont largement influencées par les réseaux sociaux et les relations familiales (Mamman et al., 2012). Bien que ces pratiques puissent être vues comme des obstacles à l'efficacité selon une perspective occidentale, elles renforcent en réalité l'intégration sociale, la confiance et la coopération au sein des équipes (Mavunda, 2025). Ainsi, les rituels collectifs et les activités sociales jouent un rôle clé dans le renforcement des liens entre collaborateurs, exigeant des gestionnaires une adaptation aux normes culturelles locales (Chetty et Price, 2024).

Par ailleurs, l'informalité structurelle qui caractérise la gestion des personnes en Afrique de l'Ouest constitue un véritable levier d'adaptation aux réalités sociales. Fondée sur la confiance mutuelle, la loyauté et l'importance des connexions sociales, cette informalité influe sur les décisions managériales en intégrant les affiliations ethniques et les réseaux

culturels (Amah et Oyetunde, 2019 ; Mordi et al., 2013). Selon Okpara et Wynn (2008), ces liens communautaires renforcent la cohésion des équipes et la fidélité des employés, malgré les risques de favoritisme. En Guinée, où l'économie informelle domine, ces pratiques sont particulièrement présentes et s'inscrivent dans une culture managériale consensuelle privilégiant la négociation implicite et la solidarité (Diallo et al., 2017). Ce modèle, ancré dans le contexte local, équilibre les intérêts individuels et collectifs, favorisant ainsi la stabilité organisationnelle.

Le respect des hiérarchies traditionnelles et des anciens demeure un autre fondement de la gestion des ressources humaines dans la région. Le leadership paternaliste, qui mêle autorité, bienveillance et responsabilité sociale, est un style largement valorisé (Aycan et al., 2006). En Guinée, l'influence des chefs coutumiers, doyens ethniques et notables communautaires dépasse le cadre formel des entreprises, s'exerçant dans la prise de décisions, la gestion des conflits et les négociations collectives (Chen et al., 2014). Cette forme de leadership, également observée dans d'autres pays ouest-africains, comme le Ghana, est associée à une meilleure créativité et fidélité des employés, contribuant à la confiance, la cohésion et la performance durable (Gyamerah et al., 2022).

Afin de concilier ces spécificités culturelles avec les exigences des environnements organisationnels contemporains, une approche hybride est préconisée. Elle combine les pratiques modernes avec les valeurs traditionnelles locales, notamment le collectivisme et le paternalisme (Hack-Polay et al., 2020). Les recherches montrent que cette contextualisation des politiques RH améliore significativement les performances, particulièrement dans des secteurs sensibles, comme la santé en Afrique subsaharienne (Gile et al., 2018). Une gestion interculturelle équilibrée, respectant à la fois les standards organisationnels et les traditions, s'impose comme un levier essentiel pour renforcer l'engagement des salariés (Jackson et Schuler, 2014 ; Collings et Mellahi, 2009).

La communication organisationnelle en Afrique de l'Ouest reflète également ces particularités culturelles. Les échanges sont souvent indirects, privilégiant les messages implicites, les silences et les interactions informelles, ce qui favorise l'harmonie sociale et

prévient les conflits ouverts (Gudykunst, 2004). Dans les milieux professionnels nigérians, par exemple, la communication verbale et non verbale joue un rôle clé dans le maintien de la paix au travail (Uwatt et al., 2023). Par ailleurs, les différences interculturelles dans l'usage des comportements non verbaux, comme les postures, gestes et silences, sont déterminantes pour interpréter les réponses indirectes et éviter les malentendus (Pan et al., 2024). Le développement de ces compétences de décodage est donc indispensable pour les gestionnaires œuvrant dans des contextes multiculturels.

Enfin, la forte présence des solidarités familiales et des obligations communautaires constitue un facteur clé dans la gestion des ressources humaines. Kossek et Michel (2011) soulignent l'importance des dispositifs flexibles, comme les congés exceptionnels et l'aménagement des horaires, pour permettre un équilibre entre vie professionnelle et responsabilités sociales. Haar et al. (2014) rappellent que ces aménagements sont essentiels dans des sociétés où les devoirs familiaux dépassent largement le cadre restreint du foyer. La nécessité d'adapter les politiques RH à ces réalités est également mise en avant par Budhwar et Debrah (2013) ainsi que Kamoche et al. (2004), afin d'assurer la pertinence des pratiques managériales et d'améliorer la performance organisationnelle.

En somme, la gestion des ressources humaines en Afrique de l'Ouest repose sur un savant équilibre entre la prise en compte des valeurs culturelles traditionnelles, la flexibilité des pratiques managériales et l'intégration des exigences organisationnelles modernes. Ce modèle contextualisé est indispensable pour garantir la cohésion sociale et l'engagement du personnel, et pour assurer une performance durable au sein des organisations. Cette analyse régionale offre une base précieuse pour approfondir la compréhension et l'adaptation des stratégies de gestion des personnes en Guinée, qui partage avec ses voisins des caractéristiques culturelles fortes tout en affichant des particularités propres à son contexte.

1.2.3 La gestion des personnes en Guinée

La gestion des ressources humaines (GRH) ne peut être uniformément appliquée sans prendre en considération les spécificités culturelles et sociales propres à chaque pays. En

Afrique de l'Ouest, et particulièrement en Guinée, la gestion des personnes s'inscrit dans un cadre marqué par la forte influence des structures communautaires, l'importance de la famille élargie, le respect des figures d'autorité et le rôle des traditions. Dans ce contexte, les modèles de gestion importés des pays occidentaux trouvent rapidement leurs limites et se heurtent souvent à des résistances locales. Tan et al. (2024) soulignent que la construction de la confiance au sein des organisations guinéennes repose largement sur la reconnaissance des normes culturelles et des autorités traditionnelles, ce qui est indispensable pour obtenir l'adhésion des employés. De plus, Yahiaoui et coll. (2025) soulignent que les réseaux informels, similaires aux systèmes de wasta ou de guanxi, ont un impact significatif sur les processus de recrutement, de promotion et de gestion des talents. Ces réseaux façonnent les dynamiques internes des organisations dans les économies émergentes, comme la Guinée. Hack-Polay et al. (2020) rappellent quant à eux que les pratiques de gestion en Afrique subsaharienne demeurent fortement ancrées dans des valeurs telles que le collectivisme et le paternalisme, qui, tout en s'opposant aux approches universelles, peuvent contribuer à renforcer l'engagement et la cohésion organisationnelle lorsqu'elles sont intégrées de manière réfléchie. La prise en compte de ces réalités impose donc le développement de stratégies RH hybrides, capables de combiner performance organisationnelle et respect des logiques culturelles et informelles propres au contexte guinéen. Cette section examinera successivement l'impact des structures sociales traditionnelles, les obstacles à la formalisation des pratiques RH, et proposera des stratégies adaptées pour une gestion efficace et durable des ressources humaines en Guinée.

1.2.3.1 L'influence des structures sociales traditionnelles

En Guinée, la gestion des ressources humaines est profondément façonnée par les structures sociales traditionnelles et les réseaux informels, qui jouent un rôle déterminant dans les décisions organisationnelles. L'appartenance ethnique, les liens familiaux ainsi que le respect des anciens constituent des critères essentiels guidant les processus de recrutement, de promotion et de mobilité interne, favorisant la cohésion et la solidarité au sein des équipes tout en posant des défis en matière d'équité et de transparence (Yahiaoui et al., 2025). Dans

ce contexte, la primauté accordée à la communauté sur l'individu souligne l'importance des valeurs, telles que la loyauté, l'entraide et le sentiment d'appartenance, qui influencent fortement les pratiques managériales (Tan et al., 2024). Par ailleurs, la médiation par des figures d'autorité traditionnelles, chefs coutumiers, doyens ou leaders religieux, demeure cruciale pour la résolution des conflits et la validation des décisions clés, renforçant ainsi la stabilité organisationnelle (Mabaso et al., 2024). Par exemple, dans les entreprises minières opérant en Guinée, il est courant que les chefs coutumiers soient consultés lors des recrutements de personnel local afin de garantir une répartition équitable des emplois entre les différentes familles ou villages de la zone. Ce processus permet de maintenir la paix sociale et d'éviter les conflits communautaires susceptibles de perturber les activités de l'entreprise. De plus, dans plusieurs entreprises guinéennes, il est habituel que les chefs de village ou les anciens interviennent pour apaiser les tensions entre employés ou pour valider des promotions sensibles, ce qui permet d'éviter l'escalade des conflits et de préserver la cohésion sociale au sein de l'organisation. Enfin, ces dynamiques confirment la nécessité d'une gestion des ressources humaines qui respecte les spécificités culturelles locales, résistant ainsi aux pratiques globalisées universelles et assurant la pérennité des organisations dans un environnement culturellement ancré (Hack-Polay et al., 2020).

1.2.3.2 Les défis liés à la formalisation des pratiques RH

En Guinée, la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines se confronte à des résistances culturelles et structurelles étroitement liées aux dynamiques sociales traditionnelles. Les normes informelles, comme la confiance interpersonnelle, les réseaux familiaux et les médiations coutumières, prédominent sur les règles organisationnelles écrites, rendant difficile l'application rigoureuse des processus standardisés inspirés des modèles occidentaux (Brewster et al., 2018). Par exemple, dans certaines entreprises locales, les promotions internes ne suivent pas toujours des critères de performance mesurables, mais s'appuient sur des relations de confiance et des recommandations issues des réseaux sociaux proches. Yahiaoui et al. (2025) soulignent que dans les marchés émergents, les réseaux informels, tels que le wasta et le guanxi jouent un

rôle déterminant dans la sélection et la gestion des talents, une dynamique très présente en Guinée, où ces réseaux communautaires influencent largement les pratiques RH. De plus, les salariés guinéens expriment une préférence marquée pour des approches participatives et des médiations communautaires, rendant difficile l'implantation de procédures perçues comme impersonnelles ou trop bureaucratiques (Tan et al., 2024). Face à ces réalités, Mabaso et al. (2024) proposent des modèles hybrides qui combinent des pratiques managériales modernes et des approches africanisées des relations de travail, permettant de préserver la cohésion sociale tout en améliorant la performance organisationnelle. L'expérience de plusieurs entreprises guinéennes ayant intégré des dispositifs de négociation collective adaptés aux médiations sociales locales montre que ces ajustements favorisent une meilleure acceptation des politiques RH et renforcent la stabilité interne. Ainsi, l'efficacité des réformes RH en Guinée dépend largement de leur capacité à s'adapter aux spécificités culturelles et à intégrer les pratiques relationnelles traditionnelles comme levier d'adhésion et de performance durable.

1.2.3.3 Les stratégies hybrides adaptées au contexte guinéen

En Guinée, la mise en place de stratégies hybrides constitue une réponse pertinente aux défis posés par la confrontation entre les pratiques managériales occidentales et les réalités culturelles locales. Brewster et al. (2018) soulignent que, dans les contextes africains, la simple transposition des modèles internationaux de gestion des ressources humaines ne garantit pas leur efficacité ; une adaptation contextualisée est indispensable. Ainsi, plusieurs organisations guinéennes intègrent des politiques de flexibilité organisationnelle qui tiennent compte des spécificités culturelles, notamment en accordant des congés pour des événements sociaux ou religieux et en aménageant les horaires de travail, afin de permettre aux salariés de remplir leurs obligations communautaires et familiales, ce qui renforce leur engagement et leur fidélité (Kossek et Michel, 2011 ; Haar et al., 2012). Yahiaoui et al. (2025) confirment que, dans les marchés émergents, comme la Guinée, les réseaux informels jouent un rôle structurant dans les pratiques RH, et leur reconnaissance est essentielle pour la légitimité des politiques internes. Par exemple, dans certaines administrations publiques guinéennes, il est

fréquent de planifier les réunions importantes en dehors des périodes de grandes cérémonies religieuses ou traditionnelles, comme les mariages collectifs ou les funérailles de notables locaux, afin de permettre aux employés de participer pleinement à ces événements communautaires sans perturber le fonctionnement des services. Cette adaptation contribue à maintenir un climat social apaisé et à renforcer la loyauté des salariés envers leur organisation. Cette approche s'illustre également dans certaines entreprises guinéennes du secteur minier qui intègrent les chefs coutumiers et les représentants communautaires dans les processus de médiation des conflits, facilitant ainsi des solutions acceptées par l'ensemble des parties. Hack-Polay et al. (2020) insistent sur la nécessité de préserver les spécificités culturelles et de ne pas céder à l'uniformisation des pratiques importées, en privilégiant des méthodes adaptées aux environnements africains. Par ailleurs, Tan et al. (2024) rappellent que la réussite de ces stratégies hybrides dépend largement de la capacité des gestionnaires à bâtir la confiance interculturelle et à naviguer entre les exigences globales et les attentes locales. Les leaders guinéens doivent ainsi faire preuve de sensibilité culturelle, de compétence relationnelle et de flexibilité pour instaurer des pratiques managériales qui concilient tradition et modernité. Cette approche hybride contribue à la pérennité des organisations dans un contexte guinéen où les dynamiques sociales et communautaires demeurent fondamentales.

Ce premier chapitre a permis d'établir les fondements théoriques et contextuels nécessaires à la compréhension de la gestion de la diversité culturelle dans les organisations guinéennes. À travers une revue des définitions, des types de diversité et des approches d'inclusion, nous avons mis en lumière l'importance d'une gestion adaptée à la pluralité des identités culturelles. L'examen des spécificités de la culture guinéenne, marquée par le poids de la communauté, de la hiérarchie et des références religieuses, a montré combien ces éléments influencent les comportements professionnels et les dynamiques organisationnelles. En élargissant la réflexion à l'Afrique de l'Ouest, il est apparu que la gestion des personnes repose souvent sur des logiques informelles, fondées sur la solidarité sociale et les appartenances communautaires. Ainsi, la gestion des ressources humaines en Guinée doit intégrer ces dimensions locales en construisant des pratiques hybrides, conciliant exigences

modernes de performance et respect des ancrages socioculturels. Ce cadre analytique ouvre la voie à une compréhension plus fine des leviers d'intégration culturelle dans les organisations.

1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Selon Cox et Blake (1991), la diversité culturelle au sein d'une organisation constitue à la fois une richesse et un défi. Elle peut favoriser la créativité, mais également engendrer des incompréhensions et des tensions si elle n'est pas gérée de manière inclusive. De même, Shore et al. (2018) soulignent que la réussite de l'intégration dépend de la capacité des organisations à instaurer des pratiques équitables qui reconnaissent la valeur de chaque employé, indépendamment de son origine. En m'appuyant sur mes expériences professionnelles et personnelles en Guinée, au Liberia, en Europe et au Canada, cette recherche vise à comprendre comment les organisations guinéennes peuvent développer une gestion de l'intégration qui tienne véritablement compte de la diversité culturelle. Par ailleurs, le contexte guinéen demeure peu étudié dans la littérature scientifique, notamment en ce qui concerne les pratiques d'intégration et les dynamiques culturelles en milieu de travail, ce qui renforce la pertinence de cette recherche.

CHAPITRE 2
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie de recherche adoptée. Il clarifie d'abord le paradigme épistémologique retenu, puis décrit la méthode employée et les raisons de son adéquation avec cette posture. Enfin, il expose les considérations éthiques qui encadrent la démarche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, je m'inscris dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Ce positionnement reconnaît que la réalité sociale est construite à travers l'expérience, l'interprétation et l'interaction, ce qui correspond à la nature même de cette étude fondée sur le vécu professionnel du chercheur. Le constructivisme met en évidence le rôle central de l'expérience subjective dans la production de connaissances, tandis que la perspective pragmatique insiste sur la pertinence de générer des savoirs utiles pour l'action et l'amélioration des pratiques organisationnelles. Ce paradigme s'accorde ainsi avec les fondements de l'autopraxéographie, une approche qui mobilise l'expérience personnelle du chercheur pour comprendre la complexité des dynamiques organisationnelles et interculturelles (Albert, 2017 ; Albert et Cadieux, 2017).

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode qualitative centrée sur l'analyse réflexive du vécu professionnel du chercheur (Albert, 2017). Elle permet d'examiner les pratiques de gestion à partir de l'expérience personnelle, en articulant observation, réflexivité et action. Selon Albert et Michaud (2016), cette approche vise à produire des connaissances situées et utiles pour la pratique, en s'appuyant sur le vécu du chercheur-praticien. Ce choix

méthodologique s'inscrit dans le paradigme constructiviste-pragmatique, reconnaissant que le sens émerge de l'interprétation personnelle et de l'engagement dans l'action. L'autopraxéographie constitue ainsi un cadre pertinent pour comprendre comment les dynamiques interculturelles, les valeurs communautaires et les pratiques d'intégration sont vécues et interprétées dans les organisations guinéennes.

2.2.1 Choix de la méthode

Pour comprendre les dimensions contextuelles et singulières de la gestion de la diversité culturelle en Guinée, cette étude a adopté une approche qualitative (Patton, 2015), en privilégiant l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016), méthode centrée sur la première personne. Cette démarche permet au chercheur-praticien d'explorer ses expériences professionnelles afin de produire des connaissances ancrées dans la pratique tout en prenant du recul critique sur son parcours (Albert et Cadieux, 2017 ; Raelin, 2016 ; Tracy, 2024). Elle s'avère particulièrement adaptée pour analyser comment la diversité culturelle influence les pratiques d'intégration et les dynamiques managériales dans les organisations guinéennes, en mettant en lumière les tensions entre valeurs communautaires, logiques hiérarchiques et exigences de performance. En combinant observation, introspection et analyse scientifique (Raelin, 2016 ; Coghlan, 2019), l'autopraxéographie offre ainsi un cadre pour dégager des pistes concrètes en vue d'une gestion plus inclusive et culturellement adaptée de l'intégration.

2.2.2 Processus de la méthode

Le processus autopraxéographique s'articule autour de plusieurs étapes ordonnées, visant à favoriser une réflexion à la fois critique et méthodique sur les pratiques du chercheur. Selon Albert et al. (2023) La création de savoirs à partir de cette démarche repose sur trois étapes itératives : tout d'abord, une phase de rédaction initiale spontanée et descriptive pour raconter l'expérience vécue ; ensuite, un travail épistémique de prise de recul et d'analyse de ces récits ; finalement, la formalisation de connaissances généralisables résultant de la confrontation entre la pratique et les cadres théoriques.

Dans la logique de l'autopraxéographie, les praticiens chercheurs entament un récit de leur vécu professionnel dans un esprit de simplicité et d'authenticité, comme s'ils décrivaient leurs expériences quotidiennes de manière ouverte et réflexive. Smith (2010) rappelle que l'écriture qualitative exige une posture « personnelle, transparente et sans artifice », ce qui légitime cette posture d'écriture première. À partir de là, il s'agit d'explorer ses expériences antérieures grâce à un mouvement réflexif dont la métaphore du miroir est parlante : le praticien s'observe, se questionne, et met en lumière ses choix, ses habiletés et ses faiblesses. Albert et Michaud (2023) soulignent que ce retour à soi-même adopte une écriture plus libre et moins formalisée, permettant au chercheur de prendre du recul par rapport à ses expériences. Enfin, Custer (2014) rappelle que cette écriture dite « naïve » implique que l'auteur accepte d'entrer en relation avec sa vulnérabilité, faisant de l'introspection une condition essentielle de la démarche.

En suivant ces étapes, la méthode autopraxéographique permet d'explorer de manière approfondie les pratiques professionnelles individuelles tout en mettant en lumière des compétences souvent invisibles, mais essentielles à l'intégration au sein des organisations (Albert et Michaud, 2023). Elle constitue un cadre méthodologique rigoureux pour comprendre comment les expériences vécues par les employés, influencées par leur culture et leur parcours personnel, peuvent être valorisées afin de favoriser une gestion de l'intégration inclusive et adaptée à la diversité culturelle dans les organisations guinéennes (Paiuc, 2021; Albert et Michaud, 2023).

2.2.3 Limites

Lorsqu'un chercheur s'efforce d'adopter une posture de sincérité, la mémoire demeure toutefois sélective et peut altérer la perception des expériences passées (Albert et Cadieux, 2017). Ainsi, le témoignage ne constitue pas une connaissance en soi, mais plutôt un matériau d'analyse couramment mobilisé dans les recherches qualitatives. Ce sont les démarches réflexives qui l'accompagnent qui confèrent au récit sa portée scientifique, en permettant de

produire une compréhension plus fine du vécu et du monde du chercheur (Albert et Cadieux, 2017).

L'une des principales limites des approches en première personne réside dans le fait qu'elles s'appuient sur une unique source d'informations empiriques, ce qui confère au récit un point de vue nécessairement restreint et fortement contextualisé. Toutefois, cette contrainte peut être atténuée par un travail réflexif approfondi, nourri par une mobilisation rigoureuse de la littérature scientifique (Albert et Cadieux, 2017). Ainsi, les connaissances issues de ces démarches se distinguent du simple témoignage personnel : elles émergent d'un processus d'analyse critique et d'un dialogue constant avec les écrits académiques (Albert et Cadieux, 2017). Bien que centrés sur l'expérience singulière d'un individu, ces récits peuvent acquérir une portée plus large et devenir généralisables à d'autres contextes, dans la mesure où ils s'appuient sur des situations variées et des enseignements transférables (Albert, 2017). En ce sens, Albert (2017) reconnaît que l'usage de la première personne tend à réduire la diversité des sources et des points de vue, rendant cette approche moins exhaustive que d'autres méthodes de production de connaissances scientifiques. Plus récemment, Olukotun et al. (2021) soulignent que la réflexion sur la position du chercheur « positionality » est indispensable pour renforcer la crédibilité des études réflexives, en déconstruisant l'impact de l'expérience individuelle sur la production de savoirs.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique est une discipline qui étudie les rapports de l'être humain à lui-même, aux autres et à l'environnement (Gonan Božac et al., 2021). Elle fournit des repères pour orienter les décisions et encadre les actions, notamment en ce qui concerne les objectifs poursuivis, la méthodologie employée et les conséquences attendues (Tjärnström et al., 2018).

D'après Van der Maren et Ettayebi (1999), les recherches impliquant des êtres humains doivent être guidées par trois grands principes déontologiques que tout chercheur se doit de respecter :

- Respect de la dignité humaine : ce principe sera scrupuleusement observé afin de garantir le bien-être des participants et de prévenir toute atteinte à leur intégrité.

- Respect de la vie privée et de la confidentialité : toutes les données collectées seront traitées de manière strictement confidentielle, et aucune information personnelle ne sera divulguée. L'anonymat des participants, qu'il s'agisse de personnes ou d'organisations, sera pleinement préservé.

Dans le cadre de cette recherche, je m'engage à respecter les critères éthiques définis par l'EPTC 2, en veillant scrupuleusement à la dignité et aux droits de toutes les personnes et organisations impliquées. Je m'alignerai sur les lignes directrices mettant l'accent sur le respect, la dignité et la confidentialité des personnes impliquées. Bien que cette étude s'appuie sur mes propres expériences, je veillerai à protéger l'ensemble des informations collectées lors de mes interactions avec différentes entreprises, en m'assurant qu'aucune personne ne soit identifiée sans son autorisation.

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de ce travail, j'ai fait un usage ponctuel de l'intelligence artificielle générative, en particulier de l'outil ChatGPT (OpenAI), exclusivement pour traduire certains articles scientifiques rédigés en anglais afin d'en faciliter la compréhension et leur intégration dans la revue de littérature. Les traductions obtenues ont été systématiquement vérifiées et ajustées par mes soins afin d'assurer l'exactitude des concepts, la fidélité aux textes originaux et la rigueur scientifique. Il est important de préciser que l'ensemble des choix théoriques, méthodologiques, analytiques et interprétatifs relève entièrement de ma responsabilité. Cette déclaration vise à assurer la transparence quant à l'usage limité, strictement technique et encadré de cet outil dans le cadre de la présente recherche.

CHAPITRE 3
TÉMOIGNAGES

Dans ce chapitre, nous présenterons des expériences concrètes de conflits et de situations de gestion vécues par le praticien-chercheur dans des contextes culturels variés, incluant la Guinée, le Liberia, l'Europe et le Canada. Ces récits illustrent les défis et les enjeux spécifiques liés à l'intégration des individus au sein d'environnements multiculturels, mettant en lumière les conditions nécessaires à l'instauration d'une gestion de l'intégration efficace et respectueuse de la diversité culturelle, particulièrement dans le contexte des organisations guinéennes. Afin de protéger l'anonymat des personnes et des structures impliquées, tous les prénoms, noms et identités des organisations ont été volontairement modifiés.

3.1 TEMOIGNAGES GUINEE

Je suis originaire de la République de Guinée, plus précisément du village de Cissela, relevant de la sous-préfecture de Sibiribaro, dans la préfecture de Kérouané, située dans le sud-est du pays. Cependant, j'ai grandi à Conakry, la capitale, au sein de ma famille, où j'ai suivi l'ensemble de mon parcours scolaire, de l'école primaire jusqu'à l'université. À l'origine, je m'étais inscrit dans une filière scientifique, animé par l'envie de faire carrière dans un domaine technique et d'explorer les sciences avec rigueur et méthode. Mais, un échec au baccalauréat en sciences mathématiques a marqué un tournant dans mon parcours, m'incitant à réorienter mes études vers les sciences sociales. Ce choix, loin d'être un simple compromis, m'a ouvert de nouvelles perspectives et m'a permis de développer un regard plus large sur les dynamiques humaines, sociales et culturelles, éveillant un intérêt profond pour la compréhension des comportements et des interactions au sein des communautés et, plus tard, des organisations. Cette réorientation a ainsi posé les bases de mon engagement futur

dans le domaine de la gestion des personnes, en m'offrant les outils intellectuels et analytiques nécessaires pour appréhender la complexité des relations humaines dans des contextes diversifiés.

Après avoir obtenu mon baccalauréat en 2017, on m'a orienté en Histoire des Relations internationales (HRI) à l'Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry. Honnêtement, dès le début, je ne me sentais pas à ma place. Ce n'était pas un mauvais programme, mais ce n'était pas ce que je voulais faire. Depuis toujours, je me passionne pour les ressources humaines. Mon plus grand rêve est de contribuer au développement du capital humain dans les organisations guinéennes, tout en valorisant les réalités et les richesses de notre culture. Par chance, dès ma première année universitaire, on m'a confié des responsabilités qui allaient profondément marquer mon parcours. J'ai d'abord été élu chef de classe, puis, l'année suivante, président de promotion. Ces rôles, au-delà de l'aspect symbolique, ont constitué de véritables terrains d'apprentissage. Ces expériences m'ont appris énormément, mais je dois avouer qu'au début, j'étais loin d'être sûr de moi. J'avais peur de parler devant les autres, peur de mal représenter mes camarades ou de ne pas savoir gérer les tensions. Plus d'une fois, je me suis demandé si j'étais vraiment à ma place. Mais, à force d'essayer, d'échouer parfois et de recommencer, j'ai découvert que je pouvais écouter, arbitrer et même motiver les autres. Petit à petit, j'ai repris confiance en moi et en mes capacités à rassembler autour d'objectifs communs. Ce n'était peut-être pas encore de la « gestion des ressources humaines » au sens strict, mais je voyais bien que je développais déjà des compétences de leadership qui allaient compter pour mon avenir. Ces premiers pas, même fragiles, ont dessiné le chemin de ma vocation : travailler avec les personnes et pour les personnes, afin de développer leur potentiel au sein des organisations.

« Mais le vrai déclic pour moi, c'est venu de plus près, à travers mon propre père ».

Il a travaillé pendant plus de vingt ans dans une grande entreprise guinéenne, So-Plast, spécialisée dans la fabrication et la vente de produits plastiques tuyaux, réservoirs, seaux, matériels de construction, et bien d'autres articles indispensables au marché local. À une époque, cette entreprise représentait l'une des rares structures industrielles à grande échelle

à fonctionner de manière relativement stable et efficace dans le pays, offrant un cadre de travail structuré et générateur d'emplois pour de nombreuses familles. Mon père faisait partie de cette génération de travailleurs extrêmement dévoués, qui venaient tôt le matin, repartaient tard le soir, et mettaient tout leur cœur dans leur rôle professionnel. J'ai pu observer chez lui une éthique de travail rigoureuse, mais aussi un sens aigu des responsabilités vis-à-vis de ses collègues et de l'entreprise, ce qui m'a donné une première leçon de leadership et de gestion humaine. Cependant, j'ai également constaté les limites du système : des pratiques parfois fondées sur le favoritisme, des décisions qui ne prenaient pas toujours en compte les compétences réelles ou les aspirations individuelles, et des tensions invisibles qui pouvaient affecter la cohésion de l'équipe. Ces expériences ont été formatrices pour moi, car elles m'ont permis de comprendre concrètement combien la gestion des personnes, lorsqu'elle est réfléchie et équitable, peut transformer non seulement la performance d'une organisation, mais aussi la vie des individus qui la composent.

Il n'avait peut-être pas de diplôme universitaire, mais il possédait une connaissance approfondie et pratique du fonctionnement des machines, des circuits de distribution et des besoins des clients. Il était vraiment un homme de terrain, toujours disponible pour aider un collègue, régler une panne ou apaiser des tensions au sein de l'équipe. Avec le temps, son engagement et sa compétence lui avaient permis de dépasser le simple statut d'employé : il avait gagné le respect et la confiance des ouvriers, des contremaîtres et même de certains cadres. Au fil des années, il s'était naturellement imposé comme un pilier de l'organisation, jouant souvent le rôle de médiateur lors de conflits internes, qu'ils opposent jeunes et anciens ou des employés issus de régions différentes. J'ai pu observer comment il savait écouter, comprendre les positions de chacun et proposer des solutions équilibrées, conciliant efficacité et respect des individus. Ces qualités ont éveillé en moi une compréhension précoce de l'importance des compétences relationnelles et de la gestion des diversités au sein d'une organisation.

Mais malgré toutes ces années de loyauté, d'expérience et de contribution au bon fonctionnement de l'entreprise, mon père n'a jamais été promu. Jamais. Pas une seule fois,

pas même à un poste de supervision temporaire. Et ce qui rendait la situation encore plus difficile, c'est que cela n'avait rien à voir avec ses compétences ou son comportement professionnels qui étaient irréprochables. Le vrai blocage venait d'ailleurs : il ne faisait pas partie de la communauté locale dominante dans la région où se trouvait l'usine. Cette réalité m'a profondément marqué et m'a permis de comprendre très tôt que, dans certaines organisations, des facteurs extra-professionnels comme l'origine ethnique, les réseaux familiaux ou communautaires pouvaient peser bien plus lourd que le mérite et le talent. J'ai vu mon père travailler avec rigueur, gagner la confiance de ses collègues et assurer des missions délicates, tout en restant invisible aux yeux de la hiérarchie pour les promotions. Cette injustice m'a sensibilisé à l'importance de l'équité et de la transparence dans la gestion des personnes et m'a donné envie, dès mon plus jeune âge, de réfléchir à des façons de construire des environnements de travail où la compétence et l'engagement sont reconnus et valorisés, indépendamment des appartenances communautaires ou sociales.

L'entreprise était implantée dans une zone où l'appartenance ethnique et régionale pesait lourd dans les décisions, souvent de manière implicite, mais systématique. Les postes-clés, la participation aux instances de décision et les perspectives d'évolution professionnelle étaient presque toujours réservés à ceux appartenant au groupe majoritaire local, créant un système de favoritisme structurel difficile à contester. Mon père, quant à lui, était originaire du sud-est de la Guinée, loin du siège social et en dehors des réseaux locaux de pouvoir. Bien qu'il soit reconnu pour son professionnalisme, son engagement et son savoir-faire, il n'a jamais été intégré aux cercles d'influence ni considéré pour des promotions ou responsabilités supplémentaires. C'est comme s'il existait un plafond invisible, intangible, mais réel, qu'aucune compétence, aucun dévouement, ni aucun effort ne pouvait franchir. Cette situation m'a fait prendre conscience très tôt que les organisations ne sont pas seulement régies par les règles officielles ou les procédures écrites, mais aussi par des dynamiques sociales et culturelles informelles qui influencent fortement les parcours professionnels et la reconnaissance des talents. Observer ces mécanismes a éveillé en moi une sensibilité particulière aux enjeux d'équité, d'inclusion et de gestion de la diversité, et a

nourri ma motivation à chercher des pratiques managériales capables de dépasser ces barrières invisibles pour valoriser réellement chaque individu.

Je me souviens très clairement d'un jour qui a marqué un tournant dans ma compréhension de l'injustice au travail, un jour où j'étais avec mon père et où je voyais dans ses yeux à la fois la fatigue et la détermination face à un système qui n'était pas juste. Après plus de vingt ans de service irréprochable, d'efforts constants et de loyauté envers l'entreprise, mon père vit un jeune employé, à peine arrivé, être nommé à un poste de supervision. Ce jeune homme n'avait pas encore eu le temps de maîtriser toutes les subtilités du métier ; c'est d'ailleurs mon père qui l'avait formé, lui transmettant patiemment les bases, les gestes techniques et les valeurs du travail bien fait. Mais ce jeune avait "le bon nom", "les bonnes origines" et, surtout, "les bonnes connexions" pour franchir d'un coup les étapes que mon père n'avait jamais pu dépasser. Mon père, lui, resta à son poste, silencieux, comme il l'avait toujours fait. Il ne protesta pas, ne montra aucun signe extérieur de colère ou d'amertume. Pourtant, dans son regard ce jour-là, j'ai perçu quelque chose se fissurer : ce n'était pas de la jalousie, mais une résignation lourde, mêlée à une douleur silencieuse, presque digne. Comme si, après toutes ces années, il venait d'accepter une vérité amère : "Je ne suis pas chez moi ici, même après vingt ans." Cette scène, gravée dans ma mémoire, a renforcé ma conviction que les discriminations invisibles, celles qui se cachent derrière les sourires et les règles officieuses, peuvent peser bien plus lourd que les injustices ouvertes, car elles minent l'espoir et étouffent, petit à petit, le sentiment d'appartenance.

Il m'en parlait parfois, calmement, sans colère. Il me disait :

> « Tu sais, Grand-Laye, ici, ce n'est pas toujours le travail qui parle. Parfois, c'est ton nom, ton village, ou les gens que tu connais. Même si tu es compétent, si tu n'es pas du coin, tu restes à ta place ».

Ce témoignage m'a profondément marqué et continue d'influencer ma vision de la gestion des personnes. Il m'a montré à quel point une mauvaise intégration et une gestion partiale des talents peuvent non seulement briser des carrières, mais aussi éteindre des motivations, au sein d'une organisation. Mon père n'a jamais quitté l'entreprise, n'a jamais

protesté, et n'a jamais créé de scandale, mais il a vécu avec cette frustration contenue, jour après jour, en voyant ses efforts et ses compétences ignorés au profit de critères extra-professionnels. Et cela m'a ouvert les yeux sur une réalité bien plus large : combien d'organisations, aujourd'hui encore, reproduisent ces mêmes pratiques ? Combien continuent d'étouffer des talents sous le poids du favoritisme communautaire, ethnique ou relationnel, limitant le potentiel de leurs collaborateurs et compromettant leur performance globale ?

Je lui ai demandé :

« Mais finalement, papa, ce n'est pas mauvais pour l'entreprise, ce genre de favoritisme ? »

Il a acquiescé d'un signe de tête avant de me répondre :

« Bien sûr. Ceux qui, comme moi, ont de l'expérience, mais ne viennent pas d'ici finissent par se démotiver. Pourquoi continuer à se donner à fond si ton mérite passe toujours en second ? »

Ce jour-là, j'ai véritablement pris conscience de la complexité et de la fragilité de la gestion de l'intégration dans une organisation guinéenne, particulièrement dans un contexte où les logiques communautaires et ethniques peuvent l'emporter sur les critères purement professionnels. L'entreprise, en cédant à ces pressions locales pour favoriser « les enfants du village » dans l'attribution de postes stratégiques, pensait sans doute agir pour protéger la cohésion interne et éviter des tensions ou conflits sociaux. Dans sa logique, maintenir un équilibre entre pouvoir économique et ancrage communautaire apparaissait comme une manière de préserver la paix sociale et de garantir la stabilité de l'organisation. Pourtant, cette stratégie, bien qu'intentionnée, révélait ses limites : elle écartait des collaborateurs compétents et expérimentés, générait des frustrations silencieuses et compromettait la performance à long terme.

Ceux qui, comme mon père, ne faisaient pas partie du groupe dominant étaient mis à l'écart, peu importe leur engagement ou leurs compétences. Cette forme d'exclusion, bien que rarement exprimée de manière ouverte, avait des effets destructeurs sur la motivation

individuelle et sur la dynamique collective. Comment un employé peut-il continuer à donner le meilleur de lui-même quand il sent, au fond, que sa progression est bloquée non par son travail, mais par son origine ? Cette gestion biaisée de l'intégration finissait par fragiliser l'entreprise elle-même. Les talents les plus prometteurs perdaient leur motivation. Certains cherchaient à partir, d'autres restaient, mais se repliaient dans un engagement minimal. Les tensions non dites s'accumulaient, créant un climat de méfiance. La performance globale de l'organisation en souffrait, car elle ne tirait pas pleinement profit de son capital humain. En favorisant uniquement une partie des employés selon des critères identitaires, l'organisation limitait sa propre capacité d'innovation, de cohésion et de développement durable.

Cette expérience m'a fait comprendre que favoriser une gestion de l'intégration réellement inclusive en Guinée suppose d'aller au-delà des apparences.

Ce qui m'a marqué le plus ? C'est quand mon père m'a dit :

> « Tu vois, moi, je suis le sage de notre communauté à Conakry. Tous les événements sociaux se passent chez moi : mariages, funérailles, baptêmes. Je gère presque toute une communauté. Et les gens me remercient, me font des dons, me donnent même le nom de leurs enfants… Pourquoi est-ce que ce rôle de reconnaissance ne serait pas reconnu dans cette entreprise ? »

Mon père m'a aussi raconté un autre cas marquant, qui illustre bien les tensions culturelles et générationnelles que l'on peut retrouver dans les organisations guinéennes. Cela s'est passé dans une autre entreprise où il avait travaillé pendant cinq ans. À cette époque, un jeune cadre, très compétent et prometteur, avait été promu rapidement à un poste de responsabilité. Sur le plan professionnel, cette nomination semblait parfaitement justifiée : il avait une formation solide, une grande rigueur dans le travail, et il obtenait des résultats concrets. Mais très vite, cette promotion a suscité des réactions négatives parmi plusieurs anciens employés.

Pour eux, cette décision représentait une rupture avec les règles tacites qui régissaient l'organisation : selon leur vision, l'ancienneté, l'âge et la fidélité à l'entreprise devaient naturellement primer sur les compétences techniques ou la performance individuelle. Ils

considéraient que cette élévation rapide d'un jeune pourtant méritant relevait d'un manque de respect à leur égard, voire d'un mépris de leur contribution passée. Certains l'ont vécue comme une mise à l'écart symbolique, une manière de dire que leur temps était révolu. D'un geste managérial destiné à valoriser le talent, on était donc passé à un ressentiment profond, nourri par un sentiment d'injustice sociale et culturelle.

Ce malaise s'est rapidement transformé en tension interne. Au départ, les réactions étaient discrètes : quelques remarques amères dans les couloirs, une baisse d'engagement de certains employés, des retards justifiés par des prétextes. Mais peu à peu, le conflit a pris de l'ampleur. Il s'est cristallisé autour de la figure du jeune cadre, qui s'est retrouvé isolé, voire boudé. Les tensions intergénérationnelles se sont accrues : d'un côté, les anciens se sentaient ignorés malgré leurs longues années de service ; de l'autre, les plus jeunes avaient du mal à accorder de l'autorité à ceux qui, selon eux, ne faisaient plus que "tenir leur place" sans apporter de réelle innovation.

Mon père, témoin de ces tensions silencieuses, m'a alors encouragé à m'orienter vers les ressources humaines, pour que je puisse un jour participer à la transformation des pratiques managériales dans notre pays.

Ce que j'ai observé à travers mon père, c'est à la fois un exemple de mise à l'écart et une leçon de résilience. Cela m'a donné envie de contribuer à un autre type d'organisation : des structures où les différences ne divisent pas, mais enrichissent la collaboration.

3.2 TEMOIGNAGE GUINEE, LIBERIA

Après mes études universitaires, j'ai commencé à travailler dans un cabinet d'expertise à Conakry. C'était une petite structure dynamique, mais avec de grandes responsabilités. Notre mission principale était d'accompagner les jeunes étudiants guinéens dans leurs démarches pour aller étudier à l'étranger au Canada, en France, aux États-Unis. Moi, j'étais le gestionnaire principal. Je supervisais une équipe de six personnes, et mon rôle allait bien au-delà de l'évaluation de dossiers : je conseillais les candidats sur les programmes adaptés,

je m'occupais des procédures de demandes de visa, et je les aidais aussi à décrocher des bourses offertes par des organismes publics et privés.

Mais ce n'est pas tout. J'étais aussi l'intermédiaire entre nos clients et plusieurs administrations guinéennes. Je les accompagnais pour obtenir des documents officiels, comme le passeport, le casier judiciaire, ou encore des certificats de résidence. Ce travail m'a ouvert les yeux sur beaucoup de réalités : lenteurs administratives, favoritisme, manque d'éthique, absence de communication professionnelle. Et surtout, j'ai réalisé à quel point la gestion des personnes, même dans une petite équipe comme la nôtre, était cruciale.

Un jour, une mère venue du Liberia m'a confié le dossier de son fils. Elle avait fait tout le trajet jusqu'à Conakry après avoir entendu parler de notre cabinet à Monrovia. Sur le moment, j'ai été surpris. Je ne pensais pas que notre petite structure avait déjà franchi les frontières. Mais ce n'était pas un cas isolé. Avec le temps, nous avions acquis une certaine notoriété dans la région, notamment grâce à la qualité de notre accompagnement, à notre suivi rigoureux et à notre souci du détail dans les démarches administratives. Des familles venues de la Sierra Leone, de la Côte d'Ivoire, ou du Liberia nous sollicitaient, parfois même sans intermédiaire.

Mais cette ouverture régionale posait un défi de taille : la langue. Aucun de mes collègues ne parlait l'anglais couramment. Certains se débrouillaient avec quelques mots, d'autres s'en remettaient à des gestes ou à des traducteurs improvisés. Moi-même, je n'étais pas à l'aise à l'époque. Résultat : les échanges avec nos clients anglophones étaient souvent flous, approximatifs, et parfois mêmes sources de malentendus. Il m'est arrivé de voir des documents remplis de travers, ou des erreurs dans les candidatures, simplement parce qu'un mot avait été mal compris. Pire encore, certains clients perdaient confiance, pensant qu'on ne les prenait pas au sérieux alors qu'en réalité, c'était juste un problème de communication.

C'est à ce moment-là que j'ai pris une décision importante, presque instinctive : partir au Liberia pour apprendre l'anglais et m'immerger dans leur culture. Ce n'était pas un simple caprice professionnel, c'était devenu une nécessité. J'avais compris que la langue n'est pas

qu'un outil fonctionnel : elle est une passerelle vers l'autre, un moyen d'entrer dans son univers, de comprendre ses attentes, ses peurs, ses valeurs. En tant qu'accompagnateur d'étudiants en quête de nouveaux horizons, je ne voulais plus que la barrière linguistique devienne un obstacle à leur intégration. Et je ne voulais plus dépendre de l'aide d'un tiers pour assurer une communication fluide et respectueuse.

Mon départ pour le Liberia n'avait donc rien d'un voyage touristique. C'était une démarche personnelle et professionnelle à la fois. Je voulais non seulement maîtriser l'anglais, mais aussi m'imprégner du contexte culturel de nos clients anglophones. J'étais convaincu que, pour bien accompagner quelqu'un, il ne suffit pas de connaître les procédures : il faut aussi comprendre sa réalité, ses codes, sa manière de s'exprimer. Cette volonté d'aller vers l'autre, de dépasser mes propres repères, a été l'une des premières graines de ma réflexion sur la diversité culturelle et les défis concrets qu'elle pose dans le travail quotidien. Une réflexion qui, plus tard, allait donner naissance à mon désir de me former sérieusement en gestion des personnes en milieu de travail.

Quand je suis arrivé au Liberia, je me suis tout de suite rendu compte que je venais de quitter ma zone de confort. Pourtant, je n'étais pas si loin de chez moi, à peine quelques heures de route depuis Conakry. Mais dès les premiers jours, tout m'a semblé différent : la manière de saluer, la ponctualité des gens, le rythme de vie, la façon de structurer les phrases… Et bien sûr, la barrière de la langue. Même avec ma volonté d'apprendre, j'étais confronté à une réalité simple : je ne comprenais pas grand-chose, et eux ne me comprenaient pas toujours non plus.

Je me souviens d'un moment particulièrement difficile, lors d'un atelier communautaire auquel j'avais été invité par un petit groupe d'enseignants locaux. Le thème portait sur l'orientation des élèves vers les études supérieures à l'étranger. J'étais censé faire une courte présentation, partager mon expérience, et répondre à leurs questions. J'avais préparé quelques phrases en anglais, mais une fois sur place, la vitesse à laquelle les gens parlaient, leur accent, et l'usage de l'anglais libérien m'ont complètement désorienté. Je me suis senti impuissant. Heureusement, un enseignant m'a pris à part, m'a parlé plus lentement,

et m'a aidé à reformuler ce que je voulais dire. Ce petit moment de solidarité m'a rappelé que l'intégration passe aussi par la bienveillance des autres.

Un autre exemple marquant, c'était au sein d'un petit centre éducatif où j'avais commencé une formation intensive en anglais. La salle était composée de personnes issues de différents comtés du Liberia, parlant pour la plupart à la fois anglaise et d'une langue locale, comme le Kpelle, le Bassa ou le Loma. Au début, je ne comprenais pas pourquoi certains étudiants, pourtant compétents, participaient très peu. Ce n'est qu'après quelques semaines que j'ai compris : entre eux, ils utilisaient leur langue maternelle pour discuter, mais lorsqu'ils devaient s'exprimer en anglais devant tout le monde, certains se sentaient jugés ou mal à l'aise à cause de leur accent. Il y avait donc une forme de tension invisible entre ceux qui maîtrisaient bien l'anglais et ceux qui l'apprenaient encore un peu comme moi.

J'ai observé là une forme subtile, mais persistante d'exclusion linguistique, qui se manifestait même entre membres d'une même nation et au sein d'un même environnement de travail. Certains collègues, moins à l'aise dans la langue dominante ou venant d'une autre région, se voyaient marginalisés dans les discussions, moins écoutés ou moins sollicités pour des responsabilités importantes.

Ce séjour au Liberia a donc été pour moi une immersion à la fois linguistique et humaine. J'ai appris bien plus que de la grammaire et du vocabulaire. J'ai compris ce que cela signifie d'être minoritaire dans un groupe, de devoir faire un effort pour comprendre et se faire comprendre, de devoir décoder des codes sociaux implicites. Ces expériences m'ont rendu plus humble, plus à l'écoute, mais surtout plus conscient de l'importance d'une gestion de l'intégration qui tient compte des dimensions culturelles et linguistiques.

Au-delà de la langue et des différences culturelles, mon séjour au Liberia m'a aussi permis de découvrir un autre aspect fondamental : la façon dont les institutions y sont gérées, en particulier dans le domaine de l'éducation et des services publics. Et là encore, j'ai été surpris.

Dès mes premiers mois sur place, j'ai eu besoin d'interagir avec plusieurs institutions locales : l'école de langue, le centre d'orientation académique, un petit service public de l'immigration pour prolonger mon séjour. Ce qui m'a immédiatement frappé, c'est la rigueur et la clarté des procédures. Chaque étape était bien expliquée, les files d'attente respectées, les documents vérifiés avec méthode. Dans certains cas, on me remettait même un petit reçu indiquant où en était ma demande, ce qui, pour moi, relevait presque du luxe administratif !

En Guinée, je m'étais malheureusement habitué à des pratiques bien différentes. Dans plusieurs administrations, il fallait souvent "connaître quelqu'un à l'intérieur" pour faire avancer un dossier. Les consignes changeaient selon l'agent en poste, et le favoritisme jouait un rôle central. Parfois, même avec un dossier complet, il fallait attendre des semaines, voire des mois, pour obtenir un simple papier. Et dans certaines entreprises privées où j'avais eu à interagir, la désorganisation interne, les décisions arbitraires et le manque de clarté dans les rôles de chacun rendaient le fonctionnement peu fiable.

Je me souviens notamment d'une scène dans un petit bureau à Monrovia, où un agent m'a refusé un formulaire parce que je ne parlais pas encore très bien l'anglais. Au lieu de m'humilier ou de m'écarter, il a appelé un collègue, lui a expliqué ma situation, et ce dernier est venu m'assister avec beaucoup de patience. Ce n'est peut-être rien, mais, pour moi, ce geste illustrait une autre manière de concevoir le service public : plus inclusive, plus structurée, plus respectueuse de l'usager.

Tout cela m'a amené à me poser des questions plus profondes. Pourquoi certaines administrations parviennent-elles à fonctionner avec efficacité, même dans des contextes fragiles ? Pourquoi en Guinée avons-nous tant de mal à faire respecter des règles simples et équitables ? Et surtout, comment peut-on créer un environnement de travail où les différences culturelles, linguistiques ou communautaires ne deviennent pas des obstacles, mais des richesses à intégrer dans le fonctionnement même des institutions ?

Ce contraste entre le Liberia et la Guinée m'a ouvert les yeux. Ces expériences ont renforcé en moi le désir de mieux comprendre la gestion des personnes, non seulement en théorie, mais également dans ses dimensions humaines, culturelles et sociales.

Mon séjour au Liberia m'a permis de réaliser que la performance d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, ne dépend pas uniquement des ressources disponibles ou des compétences techniques de ses employés. Elle repose aussi, de façon très concrète, sur la manière dont la diversité culturelle est prise en compte dans les pratiques quotidiennes de gestion. À Monrovia, j'ai vu des structures modestes, mais fonctionnelles, où les règles étaient claires, où les responsabilités étaient bien définies, et où la diversité linguistique ne paralysait pas les échanges, car chacun y trouvait une place. Le respect du client, la transparence dans les démarches, et l'accessibilité des services reflétaient une volonté d'inclure, d'expliquer, de faciliter.

En comparaison, ce que j'avais vécu en Guinée tant dans les administrations que dans certaines entreprises m'a semblé révélateur d'un autre type de rapport à la gestion : plus informel, parfois plus rigide, et surtout très dépendant des logiques de réseaux, d'appartenance ou de pouvoir informel. Dans ces environnements, l'intégration des individus ne repose pas sur des critères objectifs, mais souvent sur des éléments invisibles : le nom de famille, la région d'origine, la langue parlée, ou les relations personnelles. Cela crée un système où l'égalité des chances est fragilisée et où les talents peuvent être ignorés, simplement parce qu'ils n'entrent pas dans les bonnes cases culturelles ou sociales.

Ces deux réalités m'ont amené à réfléchir à une question essentielle : que signifie intégrer un individu dans une organisation ? Est-ce simplement lui donner un emploi, ou est-ce lui offrir un environnement où il peut s'exprimer, évoluer, et être reconnu pour ce qu'il est, indépendamment de son origine ou de sa langue ?

Ce que j'ai vécu entre la Guinée et le Liberia m'a ouvert les yeux sur les réalités parfois fragiles des relations humaines dans le monde du travail. La diversité ne se limite pas à un concept abstrait : elle se traduit par des différences concrètes, parfois sources de tension, et

il n'est jamais simple de comprendre comment ces différences interagissent au quotidien dans une organisation. C'est cette nécessité de professionnaliser ma démarche, née de constats concrets sur le terrain, qui m'a naturellement conduit à choisir une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail.

Après mes expériences en Guinée et au Liberia, j'ai continué à observer les dynamiques d'intégration dans d'autres contextes. Lors d'un séjour en Europe, une situation simple, mais révélatrice m'a permis de vivre personnellement les défis de l'adaptation culturelle.

3.3 TEMOIGNAGE EN EUROPE : ENTRE PARIS ET BRUXELLES, COMPRENDRE L'INTEGRATION PAR L'EXPERIENCE

Après mes cours d'hiver, j'ai décidé de prendre quelques vacances en Europe. Honnêtement, j'étais très excité, parce que c'était ma toute première fois sur le continent européen. J'ai appelé Amadou, un ami que je connais depuis l'université et qui vit à Paris. On a décidé de se retrouver là-bas, puis de prendre le train ensemble pour visiter Bruxelles.

Dans le train, comme toujours, on a commencé à discuter de tout et de rien : nos vies, nos projets, le travail. À un moment, je lui ai posé une question simple :

« Comment se passe ton intégration en France ? »

Il m'a regardé, il a souri, puis il m'a dit :

« Ça va mieux maintenant… mais au début, ce n'était pas facile ? »

Il venait de commencer à travailler à la réception d'un hôtel. Il m'a expliqué qu'il était très timide les premiers jours. Il avait peur de faire des erreurs, peur que son accent soit mal perçu. Il ne savait pas comment s'adresser aux clients, surtout quand ils étaient exigeants.

Heureusement pour lui, un collègue français l'a beaucoup aidé. Il ne lui a pas seulement montré comment utiliser l'ordinateur ou gérer les réservations. Il lui a expliqué les petites choses invisibles : comment parler à un client mécontent, comment garder son calme, comment utiliser certaines expressions typiquement françaises ?

Un jour, un client est arrivé très fâché à cause du bruit dans sa chambre. Amadou était stressé. Il ne savait pas quoi dire. Son collègue est intervenu, puis il lui a expliqué :

> « Ici, il faut d'abord reconnaître le problème du client, même si ce n'est pas ta faute. Ensuite, tu proposes une solution ».

Ce conseil a tout changé pour lui. Petit à petit, il a pris confiance. Il ne se sentait plus "l'étranger qui débute", mais un professionnel à part entière.

Et moi, à Bruxelles…

Ce qui est intéressant, c'est que quelques heures plus tard, j'ai moi aussi vécu ma propre petite expérience d'intégration.

Quand on est arrivés à Bruxelles, j'étais impressionné. Tout allait vite. Les gens marchaient rapidement, parlaient plusieurs langues, semblaient pressés. Je me sentais un peu perdu, comme si je devais comprendre un nouveau rythme.

À la gare, je devais acheter un ticket. Dans ma façon habituelle de faire, j'aime bien créer un petit contact humain avant de poser ma question. J'ai donc essayé d'engager la conversation gentiment. Mais la personne en face de moi a été très directe, presque sèche : elle m'a simplement indiqué la machine automatique.

Sur le moment, je me suis senti un peu mal. Je me suis demandé si c'était mon accent, si j'avais mal formulé ma demande. Mais en observant autour de moi, j'ai compris que ce n'était pas personnel. C'était juste une autre manière de fonctionner : plus rapide, plus directe, moins relationnelle que chez nous.

Plus tard, dans un café, j'ai décidé d'adapter mon approche. J'ai été plus concis, plus direct dans ma commande. Et tout s'est bien passé. Le serveur était professionnel, efficace. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé quelque chose d'essentiel : s'intégrer, ce n'est pas devenir quelqu'un d'autre, mais plutôt comprendre le contexte et adapter son comportement en conséquence.

Ce que ce voyage m'a appris :

Dans le train entre Paris et Bruxelles, j'écoutais l'expérience d'Amadou dans son travail. Quelques heures plus tard, je vivais moi-même une petite situation d'adaptation dans un espace public. Cette double expérience m'a permis de comprendre quelque chose d'essentiel : s'intégrer ne signifie pas abandonner son identité, mais apprendre à comprendre les codes du contexte dans lequel on évolue et ajuster sa manière d'interagir.

J'ai ainsi réalisé que l'intégration est un processus qui fonctionne à deux niveaux. D'une part, il y a l'effort individuel nécessaire pour comprendre les normes et les pratiques du milieu. D'autre part, il y a le rôle de l'environnement, qui peut faciliter cette adaptation en accueillant, en expliquant et en accompagnant les personnes qui découvrent un nouveau contexte.

Si Amadou n'avait pas eu un collègue bienveillant pour lui expliquer certaines pratiques, son expérience aurait probablement été beaucoup plus difficile. De la même manière, si quelqu'un m'avait expliqué dès le départ que la communication dans ce contexte est souvent plus directe et moins relationnelle que dans d'autres cultures, je me serais senti moins déstabilisé.

Ce voyage a donc renforcé ma réflexion sur mon sujet de mémoire. Il m'a amené à me demander comment les organisations, notamment en Guinée, peuvent créer des environnements où les différences culturelles ne deviennent pas un obstacle, mais plutôt une richesse pour le travail collectif. Au final, que ce soit dans un hôtel à Paris ou dans une entreprise africaine, tout commence par la compréhension, l'accompagnement et le respect des différences.

3.4 TEMOIGNAGE CANADA

Mon arrivée au Canada a marqué une nouvelle étape dans mon parcours. Après toutes les expériences vécues en Guinée et au Liberia, je débarquais à Rimouski, une petite ville du Québec, avec beaucoup d'espoir, mais aussi une certaine appréhension. C'était la première

fois que je quittais le continent africain. Tout m'était nouveau : les paysages, l'air frais, l'organisation de la ville… et, bien sûr, le climat. J'étais arrivé en automne, une saison que je n'avais jamais connue. Les arbres étaient couverts de feuilles rouges, jaunes et orangées, et c'était magnifique, presque irréel pour moi. Mais derrière cette beauté, il y avait aussi un choc thermique : pour moi, il faisait déjà très froid, alors que pour les gens d'ici, c'était encore une température douce.

Rapidement, j'ai découvert que le changement ne se limitait pas à la météo. Les interactions sociales étaient différentes de celles auxquelles j'étais habitué. Dans les transports en commun, les gens me saluaient poliment, mais les conversations restaient brèves et discrètes. La ponctualité semblait être une règle d'or : un bus prévu à 9 h 02 arrivait réellement à 9 h 02, pas une minute plus tôt ni plus tard. À l'université, j'ai été surpris par la structure des cours, l'importance donnée à la participation et aux échanges, mais aussi par le silence presque absolu dans les couloirs. Chez moi, même pendant les pauses, on entend toujours des discussions, des rires ou des débats animés. Ici, le calme régnait, et il m'a fallu un moment pour m'y habituer.

Ces premiers jours à Rimouski m'ont appris que l'intégration commence par l'observation. J'essayais de capter les habitudes, les petits gestes, les silences… mais je dois avouer que je me sentais souvent perdu. Je craignais de ne pas comprendre les codes, de dire ou de faire quelque chose qui pourrait sembler déplacé.

À l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), j'ai été chaleureusement accueilli par le personnel et les enseignants. Dès mon arrivée, j'ai senti qu'ils étaient ouverts, disponibles et prêts à aider les étudiants internationaux. Pourtant, très vite, j'ai compris qu'être accepté et être intégré ne sont pas exactement la même chose. Derrière ce soutien bienveillant, je ressentais parfois une certaine fragilité : la crainte de ne pas réussir à trouver ma place au-delà de la salle de classe.

En classe, j'ai découvert un style d'apprentissage très différent de ce que j'avais connu. Il fallait apprendre à prendre la parole de manière concise et structurée, à respecter

scrupuleusement le tour de parole, à participer activement sans couper la parole à quelqu'un d'autre, même pour compléter une idée. Ces règles peuvent sembler simples, mais elles ne sont pas universelles. En Afrique de l'Ouest, et particulièrement en Guinée, la communication est souvent plus spontanée et vivante : on intervient parfois sans attendre, on échange à voix plus haute, on raconte des exemples pour illustrer un point. Ici, il fallait doser, synthétiser, aller droit au but.

Au début, cette différence m'a un peu freiné. Lors des travaux d'équipe, je restais souvent en retrait, observant plus que je ne participais. Je craignais que mon accent ou ma manière de m'exprimer ralentissent la discussion ou soient mal compris. Mais, au fil du temps, j'ai découvert que je n'étais pas le seul à vivre ces ajustements. Des étudiants d'Amérique latine me confiaient qu'ils devaient s'habituer à un rythme d'échange plus posé, eux qui avaient l'habitude de discussions très animées. Certains étudiants du Maghreb ont exprimé des difficultés à s'adapter au style de communication québécois, qui est plus indirect et moins frontal que celui de leur pays d'origine. Même certains étudiants québécois de régions éloignées me disaient qu'ils devaient s'adapter aux accents et aux références culturelles des autres.

Ces échanges ont été un déclic. Au début, je n'étais pas sûr de moi : chaque prise de parole me donnait l'impression d'exposer mes différences, et cette fragilité me rendait hésitant. Pourtant, en écoutant les autres, en posant des questions, et en partageant mes propres références culturelles, je me suis retrouvé face à une réalité : la diversité dans une salle de classe n'est pas une barrière, mais une présence constante qui bouscule les habitudes et oblige à élargir son regard.

Bien sûr, favoriser une intégration véritable demande à la fois de la patience, de la persévérance et un réel effort d'ouverture de la part de chacun. Mais, à long terme, ce sont précisément ces moments d'apprentissage interculturel, parfois difficiles ou inconfortables, qui m'ont le plus marqué et qui ont profondément façonné ma vision du management.

Mais c'est en dehors des murs de l'université que j'ai vraiment commencé à comprendre ce que signifie s'intégrer dans un nouvel environnement culturel. Peu après mon arrivée, j'ai décroché un petit emploi étudiant dans une boutique de vêtements, Citadine chic. C'était mon tout premier travail au Canada, et j'étais fier d'avoir cette opportunité. Mon poste principal était celui de caissier, mais il m'arrivait souvent d'aider les clients sur le plancher : les orienter, leur montrer des articles, ou encore répondre à leurs questions. Pourtant, derrière cette fierté, il y avait un malaise : parfois je ne comprenais pas immédiatement certaines expressions ou manières de demander, et je craignais de paraître maladroit.

Un jour, une cliente s'approche de moi et me demande avec un grand sourire :

« Excuse-moi, est-ce que vous avez des camisoles ? »

Sur le coup, je souris poliment… mais intérieurement, je suis complètement perdu. Le mot "camisole" me disait bien quelque chose, mais pas du tout dans le sens qu'elle utilisait. Dans mon esprit, une camisole, ce n'était soit un vêtement de contention médicale, soit une tenue d'hôpital… certainement pas un article de mode ! Voyant mon hésitation, la cliente précise :

« Tu sais, une camisole pour l'été… un truc léger ».

Pour éviter toute erreur, je lui demande gentiment si elle peut me montrer un exemple. Elle me conduit alors vers un présentoir et prend un vêtement… et là, je comprends ! Il s'agissait tout simplement de ce que, chez moi, on appelle ‘’débardeur’’. Je n'ai pas ri à voix haute, mais dans ma tête, j'étais amusé de voir comment un mot si familier pouvait avoir un sens totalement différent selon le contexte culturel.

Ce petit incident m'a ouvert les yeux sur une réalité : parler la même langue ne signifie pas toujours se comprendre parfaitement. Le français québécois, comme le français africain ou européen, possède ses propres expressions, ses nuances et ses références culturelles. Ce sont des subtilités qu'on ne trouve pas dans les manuels, mais qu'on découvre sur le terrain,

souvent par surprise. Depuis ce jour, j'ai appris à ne jamais présumer que j'avais tout compris, même quand les mots me semblaient familiers.

Cette expérience toute simple, vécue dans un petit magasin, a été pour moi une véritable leçon d'adaptation culturelle. Elle m'a montré que la communication interculturelle ne se limite pas aux grandes réunions, aux projets professionnels ou aux négociations formelles. Une question posée au détour d'un rayon, un mot mal compris, une expression utilisée différemment. Et pourtant, derrière ces interactions ordinaires, je ressentais souvent une petite peur : celle de ne pas répondre assez vite, de donner une mauvaise indication et de décevoir le client.

Dans ce genre de situations, il ne s'agit pas seulement de comprendre la langue, mais aussi de décoder l'univers culturel qui l'accompagne. Un simple mot comme "camisole" portait en lui une réalité différente, façonnée par le vécu, les habitudes et les références locales. J'ai compris que, pour vraiment m'intégrer, je devais accepter que mes repères linguistiques et culturels ne soient pas universels, et qu'il me fallait apprendre à naviguer dans ces nuances.

C'est dans ces moments du quotidien que j'ai mesuré à quel point l'intégration commence par l'observation et l'écoute. Chaque interaction devenait une occasion d'apprendre, mais elle venait avec son lot de tensions : je redoutais de mal interpréter les gestes ou les mots, et cette crainte de l'erreur rendait parfois mes réponses hésitantes.

Avec le temps, j'ai compris que la véritable intégration ne se mesure pas à des règles formelles ou à des procédures imposées. Il s'agit d'un apprentissage réciproque : non seulement on s'efforce de s'aligner avec les pratiques et valeurs locales, mais on découvre également comment partager sa propre culture de manière respectueuse et constructive.

Après plusieurs mois passés à Rimouski, j'ai choisi de poursuivre la suite de mon parcours à Montréal. Le contraste a été saisissant, presque comme si je passais d'un village paisible, où le temps semblait s'écouler au rythme des marées, à une capitale mondiale vibrante et effervescente. Montréal, en revanche, m'a immédiatement plongé dans l'énergie

intense d'une métropole multiculturelle : un rythme de vie accéléré, une diversité impressionnante de langues, de visages et de cultures, une offre infinie d'activités, mais aussi une complexité sociale et organisationnelle parfois déroutante. Passer de la quiétude rimouskoise à la frénésie montréalaise a représenté un véritable changement de repères, m'obligeant à naviguer dans un environnement où tout semblait en mouvement constant. Je me sentais souvent perdu, doutant de mes décisions et incertain de ma capacité à m'adapter à ce rythme effréné.

Ici, tout semble aller à une vitesse supérieure : les transports s'enchaînent avec une ponctualité presque millimétrée, les conversations sont brèves, directes, sans détour, les décisions se prennent dans l'instant, et les opportunités surgissent comme des éclairs… pour parfois disparaître tout aussi rapidement. Ce rythme soutenu m'a rapidement confronté à une nouvelle réalité : à Montréal, il faut savoir réagir vite, s'adapter sans cesse et saisir le moment avant qu'il passe. En flânant dans les rues, j'étais frappé par la richesse linguistique qui m'entourait. Le français et l'anglais dominaient, mais se mêlaient à des sonorités venues des quatre coins du globe : arabe, espagnol, mandarin, créole, portugais, italien, et bien d'autres encore. Face à cette diversité, je me sentais parfois dépassé et conscient de ma lenteur à m'intégrer pleinement. Il m'arrivait souvent, au cours d'un simple trajet en métro, d'entendre cinq ou six langues différentes, comme un véritable concert où chaque voix apportait une nuance particulière à l'ambiance urbaine. Cette diversité linguistique n'était pas seulement un décor sonore : elle témoignait d'une pluralité de cultures, d'histoires et de parcours de vie qui coexistaient au quotidien, rendant la ville fascinante et profondément humaine.

Cependant, cette mosaïque culturelle s'accompagne aussi de défis réels en matière d'intégration. Les codes sociaux varient considérablement d'une communauté à l'autre : ce qui est perçu comme un signe de politesse dans une culture peut sembler trop familier, voire inapproprié, dans une autre. Entre l'anglais international, le français québécois avec ses expressions imagées, et un franglais qui s'invite souvent dans les conversations, il faut constamment ajuster sa manière de parler et d'interagir.

À Montréal, il est facile de se sentir chez soi grâce à la présence rassurante de compatriotes, de réseaux communautaires et de quartiers ethniques où l'on retrouve des saveurs, des sons et des traditions familières. Mais cette même ville peut aussi être déroutante : parmi la foule pressée, on peut rapidement se sentir invisible, presque noyé dans l'anonymat des milliers de vies qui se croisent sans se rencontrer. En même temps, elle demande de trouver son équilibre, de se positionner et d'affirmer sa présence, que ce soit dans la sphère sociale, professionnelle ou culturelle.

Il m'a fallu apprendre à naviguer dans de nouveaux codes et à adopter une autonomie que je n'avais pas toujours expérimentée auparavant. À Montréal, on ne vous prend pas par la main et on ne vous explique pas chaque étape : il faut savoir chercher l'information par soi-même, anticiper les démarches et s'organiser efficacement dès le départ. La ville impose un rythme exigeant, où la réactivité et la capacité à s'adapter deviennent des compétences essentielles. Que ce soit pour trouver un logement convenable, décrocher un emploi étudiant ou obtenir un stage, la concurrence est beaucoup plus intense qu'à Rimouski. Les annonces se remplissent en quelques heures, les entretiens se succèdent à un rythme soutenu, et il devient crucial de savoir se démarquer dès le premier contact.

Mais c'est aussi dans ce contexte exigeant que j'ai pleinement compris que l'intégration ne se résume pas à un objectif ponctuel ou à un simple passage obligé. Ces apprentissages se sont révélés précieux à Montréal, où la diversité culturelle est omniprésente et où la capacité à s'adapter rapidement tout en restant authentique fait la différence. J'ai compris que l'intégration n'est pas un état à atteindre, mais un processus dynamique, qui se construit pas à pas, jour après jour, à travers la curiosité, l'empathie et la volonté de créer des ponts entre les mondes que l'on rencontre.

Au fond, Montréal m'a fait comprendre qu'au sein d'un environnement à la fois très diversifié et hautement compétitif, l'intégration ne repose pas uniquement sur les compétences techniques ou académiques. Bien sûr, ces savoir-faire sont importants, mais ils ne suffisent pas à garantir une véritable inclusion. Ce qui fait souvent la différence, c'est la capacité à tisser des liens authentiques avec des personnes issues d'horizons multiples, à

comprendre rapidement les règles implicites qui structurent les interactions, et à naviguer avec aisance dans des contextes en perpétuel changement.

Dans cette grande ville, j'ai non seulement appris à devenir plus autonome, mais aussi à comprendre pleinement les défis quotidiens auxquels font face les personnes nouvellement arrivées. Les premières semaines ont été particulièrement révélatrices : je me suis retrouvé face à des démarches administratives complexes et souvent déroutantes, entre formulaires en ligne à remplir avec précision, documents à fournir dans des délais stricts, et procédures qui variaient parfois d'un bureau à l'autre. Chaque étape demandait de la rigueur, de l'organisation et une capacité à anticiper les imprévus. Chercher un emploi étudiant, par exemple, allait bien au-delà de l'envoi d'un simple CV. Il fallait comprendre comment se présenter de manière efficace, percevoir ce que les employeurs attendaient réellement souvent sans que cela soit explicitement formulé et adapter son comportement aux codes implicites de l'environnement professionnel montréalais.

Le marché de l'emploi à Montréal présente également de nombreuses subtilités qu'il m'a fallu apprendre à maîtriser. Dans cette ville, on valorise particulièrement la rapidité d'exécution, la capacité à travailler de manière autonome, et la maîtrise de plusieurs langues, qui devient un véritable atout dans un contexte multiculturel. Mais au début, lorsque l'on ne maîtrise pas parfaitement le français québécois ou l'anglais, chaque entretien peut rapidement se transformer en véritable défi. Je me souviens parfaitement de ma première entrevue : l'employeur utilisait des expressions idiomatiques et des tournures de phrases que je ne comprenais pas complètement. Je me suis retrouvé déstabilisé, hésitant à répondre, craignant de mal interpréter ses questions et de donner une mauvaise impression.

C'est précisément dans ces moments d'incertitude et de difficulté que j'ai pris conscience de l'importance de certaines compétences, comme l'écoute, l'adaptation et la patience. Ces situations ont mis en lumière les défis de l'intégration, montrant que s'adapter à un nouvel environnement culturel est un processus complexe, relationnel et profondément humain.

Aujourd'hui, en prenant du recul, je réalise que mon intégration au Canada ne s'est pas faite en un instant ni dans un lieu particulier. Elle s'est construite progressivement, à travers des rencontres, des malentendus et des différences culturelles souvent déstabilisantes. Je me souviens du jour où j'ai découvert que le mot "camisole" n'avait pas la même signification dans le français québécois que dans celui que je connaissais : un détail qui m'a rappelé combien les subtilités culturelles peuvent être source de confusion.

S'intégrer ne consistait pas seulement à suivre des règles visibles, mais à naviguer dans un univers où les codes, les valeurs et les repères diffèrent des nôtres. Chaque interaction me confrontait à mes doutes et à mon inconfort, montrant que l'adaptation est un processus imparfait, semé d'hésitations et de fragilités, où l'on se confronte sans cesse à la différence.

En vivant ces expériences ici, au Québec, j'ai renforcé ma conviction profonde : la gestion des personnes en milieu de travail ne peut en aucun cas ignorer la dimension culturelle. La diversité, qu'elle s'exprime à travers la langue, les valeurs, les références ou les parcours de vie, représente une réalité incontournable qui influence les interactions et les dynamiques professionnelles. Les différences de perspectives révèlent les complexités et les défis du travail en milieu multiculturel, et montrent à quel point il est essentiel de rester attentif aux variations culturelles dans les relations et la communication.

C'est aussi cette expérience d'intégration personnelle lente, parfois imparfaite, mais toujours profondément formatrice qui nourrit aujourd'hui ma motivation à accompagner les autres, notamment en Guinée, vers des dynamiques d'inclusion authentiques et durables. Il ne s'agit pas seulement d'aider les individus à s'adapter superficiellement ou à "cohabiter" dans un environnement existant, mais de contribuer à transformer les organisations elles-mêmes, afin qu'elles deviennent de véritables espaces capables d'accueillir, de comprendre et de valoriser les différences. Ces dynamiques d'inclusion impliquent de reconnaître la richesse que chaque personne apporte, qu'il s'agisse de ses compétences, de ses expériences ou de sa culture, et de construire des pratiques de gestion qui intègrent cette diversité de manière concrète et équitable.

Toutes ces étapes de ma vie, de mon enfance en Guinée à mon passage au Liberia, à mes expériences en Europe, puis à mon intégration progressive au Canada, représentent bien plus qu'un simple parcours académique ou professionnel. Elles constituent des expériences humaines riches et complexes, souvent exigeantes, qui m'ont profondément transformé tant sur le plan personnel que sur le plan intellectuel. Elles m'ont enseigné une vérité fondamentale : la diversité, dans toutes ses dimensions culturelle, linguistique, sociale ou cognitive, peut être source de malentendus, de frustrations, d'exclusion et de tensions invisibles, sapant parfois la cohésion et la motivation au sein des équipes.

Ce que j'ai vu, vécu, parfois subi ou simplement observé autour de moi m'a profondément convaincu que l'intégration dans un environnement de travail est loin d'être automatique. Les réalités culturelles qui traversent les organisations peuvent être source de malentendus, de tensions invisibles et de frustrations, et il est facile de se sentir dépassé ou isolé face à des situations que l'on ne comprend pas pleinement. L'intégration ne se réduit pas à remplir des formalités administratives ou à être accueillie superficiellement : elle se manifeste dans les interactions quotidiennes, dans les non-dits, et dans ces moments où l'on se heurte aux différences sans toujours savoir comment réagir.

Aujourd'hui, fort de ces années d'observation, de pratique, d'apprentissage et de remise en question, je reste convaincu que chaque individu, quel que soit son origine ou son parcours, a une valeur unique à apporter au collectif. J'ai pu constater combien la reconnaissance de la singularité de chacun, ainsi que la compréhension des différences culturelles, influence profondément les interactions, la cohésion et la dynamique au sein des organisations. Mon parcours m'a montré que la diversité, dans toutes ses dimensions, est une réalité complexe, exigeante et souvent source de défis, qui nécessite attention, écoute et adaptation dans les relations professionnelles.

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

Dans cette section, je m'appuie sur mes expériences personnelles pour analyser la gestion de l'intégration tenant compte de la diversité culturelle dans les organisations guinéennes, en les mettant en relation avec les apports théoriques sur les conflits et dynamiques multiculturels, ainsi que les numérotations utilisées correspondent à l'ordre chronologique de mon témoignage.

4.1.1 Logiques communautaires et reconnaissance limitée

4.1.1.1 Leadership et apprentissage de la diversité

Cette expérience montre que le leadership peut constituer un terrain d'apprentissage privilégié pour développer des compétences en gestion de la diversité et en équité.

> J'ai d'abord été élu chef de classe, puis, l'année suivante, président de promotion… Ces premiers pas, même fragiles, ont dessiné le chemin de ma vocation : travailler avec les personnes et pour les personnes. **Extrait 1 : Témoignage Guinée**

Cette expérience témoigne d'un apprentissage précoce du leadership et de la diversité, où la gestion d'un groupe hétérogène permet de développer des compétences en équité, écoute et adaptation. Les leaders inclusifs favorisent un climat de diversité et d'inclusion, ce qui améliore la performance des équipes hétérogènes (Sharma et al., 2023). De plus, les communautés de pratique offrent un cadre propice à l'acquisition de compétences sociales, notamment l'écoute active et l'adaptation aux différences culturelles (Kanya et Johan, 2025).

La légitimité accordée par les pairs reflète la reconnaissance des compétences individuelles, indépendamment des critères sociaux ou communautaires. La légitimité est un processus social par lequel les actions ou les individus sont perçus comme appropriés et justes, influençant ainsi leur acceptation au sein d'un groupe (Bitektine et Haack, 2015). Cette

reconnaissance est essentielle pour le développement de l'intelligence interculturelle, car elle encourage la participation active et le respect des différences (De la Hoz-Ruiz et al., 2025). Ces premiers exercices de leadership constituent un terrain de formation à l'intelligence interculturelle, préparant à la gestion des différences et à la promotion de l'inclusion dans le contexte guinéen. L'intégration de la diversité et de l'inclusion dans les pratiques de leadership favorise un environnement propice à l'innovation et à la collaboration (Sharma et al., 2023).

4.1.1.2 Favoritisme communautaire et injustice

Les extraits suivants montrent comment des logiques communautaires invisibles peuvent limiter la promotion et la reconnaissance professionnelle en Guinée.

> Mon père n'a jamais été promu… Le vrai blocage venait d'ailleurs : il ne faisait pas partie de la communauté locale dominante. **Extrait 2 : Témoignage Guinée**

> C'est comme s'il existait un plafond invisible… qu'aucune compétence ne pouvait franchir. **Extrait 3 : Témoignage Guinée**

Les *extraits 2 et 3 du témoignage de Guinée* illustrent l'ancrage des logiques communautaires dans la gestion des carrières. Dans un tel système, la compétence professionnelle, l'expérience et même la loyauté envers l'organisation se voient reléguées au second plan au profit de critères identitaires tels que l'origine ethnique ou régionale. L'expression « plafond invisible » renvoie à l'idée du plafond de verre, initialement formulée dans le contexte des obstacles non visibles, mais ici réinterprétée à travers le prisme communautaire. Plusieurs études ont montré que ce type de mécanisme, fondé sur le favoritisme et l'exclusion, limite la performance organisationnelle et affaiblit la confiance interne (Kochan et al., 2003; Shore et al., 2011).

En effet, les logiques communautaires agissent comme des barrières structurelles : seuls ceux qui partagent l'appartenance au groupe dominant peuvent bénéficier des opportunités, indépendamment de leurs compétences réelles. Ce phénomène crée une

« ségrégation interne » où l'évolution professionnelle est conditionnée non pas par le mérite, mais par l'accès à un réseau de relations fermées (Guillaume et al., 2017).

Dans le contexte guinéen, cette dynamique prend une dimension institutionnelle : l'appartenance à la communauté locale dominante devient un critère implicite d'accès aux promotions et aux postes de responsabilité. Ce clientélisme et ce favoritisme communautaire perpétuent les inégalités sociales au lieu de les combler. Cela menace l'équité au sein de l'organisation, érode la motivation des employés qualifiés et limite la capacité des entreprises à tirer parti de la richesse de leurs ressources humaines (Bergeron-Gaudin, 2019).

4.1.1.2.1 Transmission ignorée

Cet extrait révèle l'enjeu de la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience, souvent négligées dans les pratiques de gestion en Guinée.

C'est mon père qui avait formé le jeune employé nommé superviseur, mais son rôle de formateur n'a jamais été reconnu. **Extrait 4 : Témoignage Guinée**

Ici apparaît une non-reconnaissance du savoir tacite, c'est-à-dire des compétences acquises par l'expérience et transmises de manière informelle entre générations de travailleurs. Dans les organisations guinéennes, ce type de savoir est d'autant plus crucial que la culture locale valorise fortement la transmission orale et l'apprentissage par imitation (Mohajan, 2017). Les anciens employés jouent souvent un rôle de formateurs invisibles, transmettant des techniques, des astuces et des connaissances pratiques qui ne figurent pas dans les manuels ou les procédures officielles. Pourtant, ces apports essentiels ne sont généralement pas reconnus par l'institution : ni dans les promotions ni dans les évaluations de performance (Phaladi et Ngulube, 2024).

Cette absence de reconnaissance produit plusieurs effets négatifs. D'une part, elle mine la cohésion sociale en créant un sentiment d'injustice chez ceux qui voient leur contribution ignorée au profit de nouveaux venus souvent favorisés par leur appartenance communautaire. D'autre part, elle fragilise la motivation et l'engagement organisationnel, car les employés

les plus expérimentés peuvent se désinvestir s'ils estiment que leurs efforts n'ont pas de valeur (Saari et Koivunen, 2022). Enfin, cette invisibilisation peut affaiblir la transmission intergénérationnelle des compétences, essentielle dans un pays où les ressources techniques et technologiques sont limitées (Adesina et Ocholla, 2024).

Ainsi, une gestion de la diversité culturelle adaptée au contexte guinéen devrait intégrer ces savoirs invisibles en leur donnant un statut reconnu dans les pratiques managériales (Makhanya et Vezi-Magigaba, 2023). Cela pourrait passer par la mise en place de dispositifs formels de mentorat, la valorisation des formateurs internes dans les processus d'évaluation, ou encore la reconnaissance symbolique et matérielle de la contribution des anciens employés. En s'appuyant sur ces savoirs tacites, les organisations guinéennes renforceraient non seulement la légitimité des acteurs, mais aussi la cohésion interculturelle et intergénérationnelle au sein de leurs équipes (Phaladi et Ngulube, 2024).

4.1.1.3 Promotion rapide et tensions générationnelles

Cette partie met en lumière la dimension générationnelle de la diversité culturelle dans les organisations guinéennes.

> La nomination d'un jeune cadre compétent a été perçue comme une mise à l'écart par les anciens employés. **Extrait 5 : Témoignage Guinée**

Cet extrait illustre que la diversité culturelle ne se limite pas uniquement à l'ethnicité : elle englobe aussi la dimension générationnelle, un facteur essentiel de la dynamique organisationnelle (Shore et al., 2011). En Guinée, comme dans de nombreuses sociétés africaines, l'ancienneté et le respect des aînés occupent une place centrale dans les relations sociales (Kariuki, 2018). Les aînés sont traditionnellement considérés comme les détenteurs de la sagesse et de l'expérience, et leur statut leur confère une autorité morale et symbolique qui dépasse souvent les critères de performance technique (Kariuki, 2018).

Dans ce contexte, la promotion rapide d'un jeune, même compétent, peut être perçue comme une transgression des normes établies et une remise en cause de l'ordre hiérarchique

fondé sur l'âge (Flamant, 2005). Cette perception entraîne des tensions intergénérationnelles, qui peuvent fragiliser la cohésion d'équipe et nourrir un sentiment d'injustice parmi les plus anciens employés (Demonsant, 2007). Ces derniers peuvent avoir l'impression que leur loyauté et leurs années de service ne sont pas reconnues, ce qui peut affecter leur engagement et leur motivation (Demonsant, 2007).

Pour répondre à ce défi, la gestion de la diversité culturelle doit composer avec ces normes sociales tout en intégrant les exigences contemporaines de performance et d'innovation (Urbancová, 2025). L'enjeu consiste à trouver un équilibre entre la valorisation des jeunes talents et la reconnaissance de l'expérience des anciens (Tabaku, 2024). Concrètement, cela peut passer par des dispositifs de mentorat intergénérationnel, où les jeunes bénéficient de l'expérience des aînés, et où les aînés trouvent une reconnaissance symbolique et institutionnelle de leur rôle (Li et al., 2023). De cette manière, la promotion des jeunes ne sera plus perçue comme une menace, mais comme une continuité soutenue par la transmission et le respect mutuel (Li et al., 2023). Ainsi, l'intégration de la dimension générationnelle dans la gestion de la diversité culturelle en Guinée apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la cohésion sociale, la légitimité des décisions managériales et l'efficacité organisationnelle (Tabaku, 2024).

Ainsi, l'intégration de la dimension générationnelle dans la gestion de la diversité culturelle en Guinée apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la cohésion sociale, la légitimité des décisions managériales et l'efficacité organisationnelle (Urbancová, 2025).

4.1.2 Langue et équité organisationnelle

4.1.2.1 Barrière linguistique

Les extraits suivants illustrent concrètement les obstacles que peuvent poser les barrières linguistiques dans les interactions professionnelles, et l'impact de ces obstacles sur la confiance et la communication.

> Nos conversations avec les clients anglophones étaient souvent vagues, imprécises, et ont même entraîné des malentendus. **Extrait 1 : Témoignage Liberia**

> Une cliente m'a demandé une camisole, alors que, pour moi, ce mot signifiait tout autre chose. **Extrait 2 : Témoignage Canada**

Dans *les extraits 1 et 2 des témoignages portant sur le Liberia et le Canada*, la langue est ici présentée comme un facteur déterminant d'intégration ou d'exclusion (Lønsmann, 2014). Dans le premier extrait, l'expérience au Liberia met en évidence que le manque de maîtrise linguistique ne se limite pas à un problème technique de communication : il engendre une forme d'isolement relationnel et nuit à la confiance entre interlocuteurs (Lauring et Selmer, 2012). Le fait que « les échanges avec les clients anglophones étaient souvent flous, approximatifs, et parfois mêmes sources de malentendus » illustre que la langue devient un filtre qui conditionne la qualité de l'interaction, la fluidité des relations et la légitimité professionnelle de la personne (Liu et al., 2023). En Guinée, la coexistence du français, langue officielle, et des nombreuses langues locales (peul, soussou, malinké, etc.) peut générer des barrières invisibles à l'inclusion, notamment dans les organisations où le français est valorisé comme langue du travail, tandis que les langues locales structurent les relations informelles et identitaires (Betek et al., 2018). Cette dynamique peut entraîner des inégalités d'accès à l'information et à la participation, affectant ainsi la cohésion sociale et l'efficacité organisationnelle. Une gestion interculturelle adaptée doit donc reconnaître cette double réalité, en valorisant la diversité linguistique tout en facilitant un langage commun accessible à tous (Sykäri, 2022).

Le second extrait, issu de l'expérience canadienne, montre que, même lorsqu'une langue est partagée, en l'occurrence le français, les différences culturelles peuvent générer des incompréhensions. Ici, le terme « camisole » n'a pas la même signification au Canada et en Guinée, ce qui entraîne un décalage dans la communication. Ce type de malentendu révèle que la langue ne se réduit pas à son aspect lexical : elle véhicule des représentations culturelles, des habitudes sociales et des significations particulières selon les contextes (Emuze et James, 2013). En Guinée également, cette réalité est palpable : une même langue

locale peut avoir des variations régionales, et le français peut être employé différemment selon les générations, les milieux sociaux ou les zones urbaines et rurales. Ces nuances, souvent silencieuses, peuvent créer des malentendus au sein des équipes et fragiliser la coopération si elles ne sont pas reconnues (Emuze et James, 2013).

Ainsi, ces deux extraits montrent que la diversité linguistique, qu'elle soit liée à la maîtrise d'une langue étrangère ou aux variations culturelles d'une langue commune, constitue un enjeu majeur pour la gestion inclusive. En Guinée, où les identités linguistiques et culturelles sont multiples, une vigilance particulière s'impose : développer des formations linguistiques adaptées, instaurer des espaces de médiation interculturelle et encourager une communication inclusive (Betek et al., 2018). Une telle démarche permet non seulement de réduire les incompréhensions, mais aussi de transformer la diversité linguistique en un levier de cohésion et d'innovation organisationnelle (Emuze et James, 2013).

4.1.2.1.1 Transparence administrative et équité

Cet extrait met en lumière les différences dans les pratiques organisationnelles entre contextes, révélant comment les normes culturelles et sociales influencent l'accès aux informations et la fluidité des processus administratifs.

> Au Liberia, chaque étape était claire, les documents vérifiés avec méthode… alors qu'en Guinée, il fallait souvent connaître quelqu'un à l'intérieur**. Extrait 2 : Témoignage Liberia**

Ce contraste illustre clairement la différence entre une administration structurée, qui repose sur des règles formelles et favorise l'équité, et une gestion informelle, où l'accès aux ressources et aux opportunités dépend largement des réseaux sociaux et du favoritisme (Fofana, 2024). L'expérience libérienne met en lumière les limites du modèle guinéen, où l'appartenance sociale, communautaire ou familiale peut primer sur la règle formelle, affectant ainsi la perception d'équité et la légitimité des décisions managériales (Fofana, 2024).

Dans ce contexte, la gestion de la diversité culturelle en Guinée se heurte à des défis particuliers : les pratiques de favoritisme peuvent générer un sentiment d'injustice parmi les employés, fragiliser la cohésion des équipes et réduire l'engagement organisationnel (Baporikar, 2020). Une telle situation souligne l'importance de mettre en place des procédures transparentes et standardisées pour le recrutement, la promotion et l'accès aux informations, afin de garantir une égalité de traitement et de réduire l'impact des biais sociaux et communautaires (Vveinhardt, 2022).

Par ailleurs, renforcer la transparence ne consiste pas seulement à formaliser les règles, mais aussi à créer des mécanismes d'inclusion qui valorisent la compétence individuelle, reconnaissent les talents et favorisent l'intégration de tous les groupes culturels (Hossain, 2023). Des pratiques telles que la clarification des critères de décision, la formation des managers à l'équité et à la diversité, ou encore la mise en place de dispositifs de médiation interculturelle peuvent transformer ces défis en opportunités : elles permettent de concilier le respect des normes sociales locales avec les exigences d'efficacité, de performance et d'innovation organisationnelle (Minghua, 2022).

Ainsi, améliorer la gestion de la diversité culturelle en Guinée implique non seulement de réduire les effets du favoritisme et de l'informalité, mais aussi de promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la reconnaissance des compétences et l'inclusion de toutes les identités sociales et culturelles (Hossain, 2023).

4.1.2.1.2 Bienveillance comme outils d'intégration

Cet extrait illustre comment la bienveillance peut devenir un véritable levier d'intégration dans les interactions interculturelles, en transformant une situation potentiellement conflictuelle en une expérience d'apprentissage et de respect mutuel.

Au lieu de m'humilier, un agent a appelé un collègue pour m'assister avec patience.
Extrait 3 : Témoignage Liberia

Cet extrait illustre un moment clé d'apprentissage interculturel, où la bienveillance devient un outil d'intégration efficace. L'attitude respectueuse de l'agent, qui a préféré aider plutôt que sanctionné, traduit une forme de leadership empathique. Dans un contexte interculturel, la bienveillance consiste à reconnaître la vulnérabilité de l'autre et à offrir un accompagnement favorisant la compréhension mutuelle (Lu, Siu, et Shi, 2018).

Cette expérience démontre que la bienveillance n'est pas une simple disposition morale, mais un levier stratégique d'intégration et de cohésion sociale au sein des organisations. Elle permet d'éviter les tensions issues des malentendus culturels, de réduire les comportements d'exclusion implicite et de créer un environnement de travail fondé sur la confiance réciproque (Yue, Men, et Ferguson, 2021). En ce sens, elle rejoint les approches de gestion inclusive qui prônent la reconnaissance de la diversité des parcours et des expériences individuelles comme source d'innovation collective (Nishii, 2013).

Dans un environnement professionnel interculturel comme celui du Liberia, la bienveillance contribue à construire une culture organisationnelle d'ouverture, d'écoute et de respect, condition essentielle à la coopération. Cette approche s'oppose à la logique de compétition identitaire ou de hiérarchie sociale qui domine souvent dans les contextes culturels où la position ou l'âge déterminent la valeur d'un individu (Marcus et Fritzsche, 2016). De plus, la bienveillance favorise le sentiment de sécurité psychologique, c'est-à-dire la perception qu'un individu peut s'exprimer ou faire des erreurs sans crainte d'être jugé, marginalisé ou exclu (Edmondson et Lei, 2014). Dans les organisations guinéennes, où les rapports hiérarchiques et communautaires restent très marqués, cette dimension est cruciale. La culture du respect des aînés et des supérieurs peut parfois limiter la liberté d'expression des plus jeunes ou des nouveaux employés, les empêchant de proposer des idées novatrices ou de contester des décisions injustes (Wang et al., 2018).

Introduire une culture managériale bienveillante dans les organisations guinéennes reviendrait à instaurer un climat d'équité et de reconnaissance mutuelle, où chaque employé, quel que soit son origine ethnique, son âge ou sa position, se sent légitime et entendu. Cela renforcerait la gestion de la diversité culturelle, en transformant les différences perçues

comme sources de tension en opportunités de complémentarité et d'apprentissage collectif (Morris, 2023).

Concrètement, cela pourrait passer par des formations à l'empathie managériale, des dispositifs de mentorat inclusif, ou encore des espaces de dialogue interculturel où les employés peuvent partager leurs expériences sans crainte (Eby et Robertson, 2020). Ces démarches encouragent une gouvernance plus humaine et participative, indispensable à une intégration durable dans le contexte guinéen, où la diversité culturelle est à la fois une richesse et un défi quotidien (Naseer et al., 2024).

Ainsi, la bienveillance, en tant que pratique de gestion, permet non seulement d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles, mais aussi de favoriser une intégration équitable dans des organisations marquées par la pluralité des appartenances culturelles, ethniques et générationnelles (Wang et Duan, 2025). Elle constitue donc un outil de cohésion et de performance collective dans la gestion de la diversité culturelle en Guinée (Cizmaș et al., 2020).

4.1.2.1.3 L'intégration comme processus continu

Cet extrait illustre la prise de conscience progressive que l'intégration ne se résume pas à une étape ponctuelle, mais qu'elle s'inscrit dans un processus continu d'adaptation et d'apprentissage.

> J'ai compris que l'intégration n'est pas un état à atteindre, mais un processus dynamique. **Extrait 3 : Témoignage Canada**

Cet extrait traduit une prise de conscience profonde : l'intégration ne se limite pas à un objectif statique, mais se définit comme un processus continu d'adaptation mutuelle entre l'individu et son environnement. Cette conception rejoint les théories contemporaines de l'acculturation interactive, selon lesquelles l'intégration implique un apprentissage réciproque entre cultures (Berry, 2022). En contexte organisationnel, cette dynamique se manifeste par la nécessité d'un dialogue permanent entre les pratiques apportées par les

nouveaux arrivants et les normes existantes (Blanco-Fernandez et al., 2023). Cela rejoint les travaux de Janssens et Zanoni (2014), pour qui l'inclusion constitue un processus évolutif visant à ajuster en permanence les pratiques organisationnelles afin de favoriser l'équité, la reconnaissance et la participation active de tous les membres.

Au Canada, la diversité culturelle est institutionnellement valorisée, ce qui facilite cette adaptation. Mais cette logique peut inspirer les organisations guinéennes, où l'intégration demeure souvent perçue comme une assimilation à la culture dominante. Promouvoir une vision dynamique de l'intégration impliquerait d'adopter des pratiques d'apprentissage interculturel, de mentorat et d'échanges continus entre groupes culturels (Majidi et al., 2023).

Ainsi, l'intégration, comprise comme un processus d'apprentissage mutuel, permettrait d'éviter les résistances identitaires et de construire des environnements de travail plus inclusifs (Shore et al., 2011).

4.1.3 Découvertes des règles implicites

Ces trois extraits illustrent un moment clé d'ajustement interculturel, marqué par la découverte progressive de règles implicites de communication et par la prise de conscience des différences de codes interactionnels entre contextes culturels.

> Ici, il fallait doser, synthétiser, aller droit au but… Ce n'était pas universel**. Extrait 1 : témoignage Canada**

> Sur le moment, je me suis senti un peu mal. Je me suis demandé si c'était mon accent… plus rapide, plus direct, moins relationnel que chez nous. **Extrait 1 : témoignage Europe**

> À ce moment-là, j'ai compris quelque chose d'important : s'intégrer, ce n'est pas changer qui on est, mais apprendre à lire le contexte et ajuster sa manière d'agir. **Extrait 2 : témoignage Europe**

Ces extraits mettent en évidence la découverte des règles implicites qui structurent la communication et les comportements dans les environnements professionnels (Agostini et

Persson, 2022). Ces règles ne sont pas écrites, mais elles conditionnent fortement la manière dont les individus sont perçus et intégrés.

Le fait de devoir « aller droit au but » illustre une norme communicationnelle valorisant la clarté et la concision, typiques des cultures à faible contexte, comme celle du Canada où de plusieurs pays européens (Gudykunst, 2004). À l'inverse, dans des cultures à haut contexte, comme celles d'Afrique de l'Ouest, la communication repose davantage sur l'implicite et la relation interpersonnelle (Blankson et al., 2020).

Cette découverte met donc en lumière la dimension tacite de l'intégration : comprendre les codes implicites, les styles relationnels et les attentes non dites (Schmidt, 2024). L'apprentissage de ces codes constitue un capital interculturel essentiel, car il permet de naviguer entre différentes normes culturelles tout en conservant son authenticité (Deardorff, 2009).

Cette réflexion invite à développer des programmes de formation interculturelle qui rendent explicites ces règles invisibles, afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés, qu'ils soient d'origine locale ou étrangère (Deardorff, 2006; Liyanage et al., 2025). L'apprentissage de ces codes constitue un capital interculturel essentiel, car il permet de naviguer entre différentes normes culturelles tout en conservant son authenticité (Deardorff, 2009).

4.2 DISCUSSION

L'analyse des témoignages recueillis en Guinée, au Liberia, en Europe et au Canada a permis d'identifier plusieurs dimensions essentielles liées à la gestion de l'intégration dans des environnements culturellement diversifiés. Cette section met en perspective ces résultats en les confrontant à la littérature scientifique sur la diversité culturelle et l'intégration organisationnelle. Elle vise à dégager les apports spécifiques du contexte guinéen par rapport aux approches plus largement développées dans les contextes occidentaux.

Le tableau ci-dessous présente les principaux sous-thèmes issus de l'analyse et leur mise en relation avec la littérature. Il permet de mettre en évidence les convergences, les nuances et les particularités observées dans le contexte guinéen, offrant ainsi une lecture comparative entre les modèles occidentaux et les dynamiques locales.

Tableau 2 comparatif des approches de la diversité culturelle : recherche occidentale et résultats guinéens

Sous-thèmes	**Apports de la littérature (contexte occidental)**	**Apports du contexte guinéen (résultats de la recherche)**
Logique communautaire et reconnaissance limitée	La gestion de la diversité repose sur la reconnaissance individuelle, la méritocratie et l'égalité des chances (Chua et al., 2023 ; Barak, 2022).	Les relations communautaires renforcent la cohésion, mais peuvent limiter la reconnaissance des compétences individuelles et l'équité (Amah & Oyetunde, 2019).
Barrières linguistiques et équité organisationnelle	La maîtrise de la langue commune favorise l'intégration et la performance (Tenzer et al., 2017).	Le multilinguisme reflète la richesse culturelle, mais peut créer des déséquilibres d'accès à l'information et freiner l'équité organisationnelle.
Leadership et dynamiques interculturelles	Le leadership inclusif repose sur la participation, la valorisation de la singularité et la reconnaissance des différences (Korkmaz et al., 2022).	Le leadership guinéen reste hiérarchique, mais peut devenir inclusif lorsqu'il valorise la responsabilité collective et la bienveillance.
Intégration et gestion de la diversité culturelle	Les politiques d'inclusion structurées favorisent l'intégration durable des employés (Don-Solomon et Fakidouma, 2021).	L'intégration repose sur des réseaux informels ; la formalisation de ces pratiques est nécessaire pour garantir

		l'équité et la cohésion interculturelle.

Cette section, qui s'appuie sur les éléments synthétisés dans le tableau précédent, a pour objectif de clarifier comment divers facteurs culturels et organisationnels influencent la reconnaissance, l'équité et l'intégration des employés en Guinée.

4.2.1 Logique communautaire et reconnaissance limitée

Dans la littérature occidentale, la gestion de la diversité culturelle repose sur des principes d'équité, de reconnaissance individuelle et de valorisation du mérite (Chua, 2023 ; Mor Barak, 2022). Les organisations y sont encouragées à promouvoir une inclusion fondée sur la compétence plutôt que sur l'appartenance. Cependant, dans le contexte guinéen, les pratiques managériales s'inscrivent souvent dans une logique communautaire où les liens ethniques et relationnels jouent un rôle structurant. Cette dynamique, si elle favorise la solidarité interne et la cohésion, peut également restreindre la reconnaissance des compétences individuelles et renforcer certaines formes de favoritisme. Ainsi, la diversité culturelle en Guinée s'articule davantage autour de valeurs collectives et de logiques d'appartenance qu'autour d'une conception individualisée du mérite, soulignant la nécessité d'un équilibre entre cohésion sociale et équité professionnelle.

4.2.2 Barrières linguistiques et équité organisationnelle

Les travaux menés dans les pays occidentaux montrent que la maîtrise linguistique est un facteur clé d'intégration et de performance (Tenzer et al., 2021). Les organisations multiculturelles y développent des politiques linguistiques inclusives afin d'éviter les discriminations et de renforcer la communication interne. En Guinée, la coexistence de multiples langues nationales et du français, langue administrative, crée un double enjeu : la reconnaissance des langues locales comme vecteur d'identité et la nécessité d'une langue commune de travail. Cette pluralité linguistique influence les rapports de pouvoir et les

possibilités de progression professionnelle. L'enjeu consiste donc à instaurer des pratiques de communication qui valorisent la diversité linguistique tout en assurant l'équité dans l'accès à l'information et aux opportunités professionnelles.

4.2.3 Leadership et dynamiques interculturelles

Dans les modèles occidentaux, le leadership inclusif repose sur la participation, la reconnaissance des différences et le respect des valeurs universelles (Booysen et Nkomo, 2020). En contexte guinéen, les relations hiérarchiques demeurent marquées par des logiques de respect, d'âge et de statut social, ce qui influence la circulation de la parole et la prise de décision. Cependant, cette structure hiérarchique peut être mobilisée positivement lorsqu'elle s'appuie sur une autorité bienveillante et un sens de la responsabilité collective. Le leadership guinéen, s'il parvient à conjuguer autorité et inclusion, peut devenir un levier puissant d'intégration culturelle au sein des organisations.

4.2.4 Intégration et gestion de la diversité culturelle

Les recherches internationales insistent sur le rôle central de la gestion inclusive pour assurer une intégration durable des employés issus de cultures diverses (Don-Solomon et Fakidouma, 2021 ; Cox, 2001). Dans les entreprises guinéennes, l'intégration demeure souvent informelle et dépendante des réseaux sociaux et communautaires. Cette approche est efficace pour créer un climat de proximité, mais elle peut aussi reproduire des inégalités d'accès et exclure certains groupes culturels. L'enjeu pour les organisations guinéennes est de transformer ces pratiques informelles en dispositifs structurés favorisant l'équité, la reconnaissance et la participation de tous les employés, indépendamment de leur origine culturelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De nombreuses études antérieures ont démontré que la gestion de la diversité est un levier essentiel pour renforcer la cohésion organisationnelle, soutenir l'équité interne et optimiser la performance collective (Shore et al., 2011 ; Booysen et al., 2018). Dans cette perspective, comprendre les dynamiques d'intégration culturelle constitue un facteur déterminant pour la réussite des organisations, notamment dans des contextes où les identités sociales, les pratiques informelles et les affiliations communautaires influencent fortement les interactions professionnelles (Korkmaz et al., 2022).

Ce mémoire visait à analyser comment promouvoir une gestion de l'intégration sensible à la diversité culturelle dans les organisations guinéennes. Dans un contexte marqué par la pluralité linguistique, la prégnance des réseaux communautaires et la présence de pratiques informelles, l'intégration professionnelle apparaît comme un enjeu central pour le développement organisationnel. En mobilisant une démarche autopraxéographique, cette recherche a permis d'examiner, à partir d'expériences vécues, la manière dont ces dynamiques culturelles influencent l'accueil, la reconnaissance et la progression des employés. Les résultats montrent que la diversité culturelle structure profondément les interactions professionnelles en Guinée. Les logiques communautaires, les barrières linguistiques, les règles implicites et les pratiques informelles peuvent favoriser la cohésion, mais également générer des inégalités lorsque des critères non professionnels prévalent sur les compétences. L'étude met aussi en évidence plusieurs ressources culturelles mobilisables, notamment la solidarité communautaire, la valorisation des personnes âgées et la primauté du lien social. Ces éléments peuvent soutenir une intégration inclusive lorsqu'ils sont articulés à des pratiques de gestion équitables et transparentes.

Sur le plan méthodologique, l'autopraxéographie s'est révélée particulièrement pertinente pour saisir des dimensions subjectives et souvent invisibles de l'intégration

culturelle. En raison de la rareté des travaux portant spécifiquement sur le contexte guinéen, ce mémoire vise également à combler une lacune en s'appuyant sur des expériences vécues dans différentes organisations où j'ai travaillé en Guinée, au Liberia et au Canada, mobilisées comme points de comparaison. Toutefois, la nature située et individuelle de ces expériences limite la portée généralisable des résultats et souligne la nécessité d'une triangulation future avec d'autres méthodes d'enquête.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche : comparaisons entre secteurs publics et privés, analyses quantitatives des effets des pratiques inclusives sur l'engagement et la rétention, ou encore études approfondies sur le rôle des langues nationales dans la communication organisationnelle. L'exploration de modèles hybrides intégrant pratiques culturelles locales et outils contemporains de gestion constitue également un champ prometteur pour la construction de modèles adaptés au contexte guinéen.

En définitive, cette recherche montre que la réussite de l'intégration en Guinée repose sur la reconnaissance des réalités socioculturelles, la formalisation de pratiques équitables et le développement d'un leadership inclusif. Les organisations capables d'articuler ces différentes dimensions seront mieux positionnées pour bâtir des environnements de travail cohésifs, justes et performants, et pour contribuer durablement au développement du pays.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adesina, A. O., & Ocholla, D. N. (2024). Tacit knowledge management strategies of small- and medium-sized enterprises: An overview. *South African Journal of Information Management*, *26*(1), 1711.

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2001). *International dimensions of organizational behavior* (p. 398). Cincinnati, OH: South-Western.

Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding integration: A conceptual framework. *J. Refugee Stud.*, *21*, 166.

Agostini, B., & Persson, S. (2022). Revisiting the connection between context and language from Hall to Jullien: A contribution to a real intercultural dialogue. *Management international*, *26*(6), 197-212.

Akinyemi, A., & Falola, T. (Eds.). (2021). *The Palgrave handbook of African Oral traditions and folklore*. Springer International Publishing.

Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, *16*(1), 69-86.

Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.

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. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, *15*(1), 67-80.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary*

Methodologies and Issues in Sciences, *11*(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).

Amah, O. E., & Oyetunde, K. (2019). Human resources management practice, job satisfaction and affective organisational commitment relationships: The effects of ethnic similarity and difference. *SA Journal of Industrial Psychology*, *45*(1), 1-11.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.

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

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.

Ayentimi, D. T., & Burgess, J. (2021). HRM Practices of Sub-Saharan African MNEs: Following the Best Practice Western MNE HRM Model?. In *International HRM and development in emerging market multinationals* (pp. 249-264). Routledge.

Baporikar, N. (2020). Human resource management for managing cultural diversity. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, *7*(1), 74-99.

Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage publications.

Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed to a workplace culture shift?. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, *33*(2), 11-23.

Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, *35*(3), 87-105.

Bergeron-Gaudin, J. V. (2019). L'organisation communautaire en travail social au Québec: origines, trajectoire et tensions. *Nouvelles pratiques sociales*, *30*(2), 80-99.

Berman, B. J., & Takahashi, M. (2019). Ethnicity, Development, and Social Cohesion in Africa. *From Divided Pasts to Cohesive Futures*, 161-190.

Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International journal of intercultural relations*, *29*(6), 697-712.

Berry, J. W. (2022). Family and youth development: Some concepts and findings linked to the ecocultural and acculturation models. *Societies*, *12*(6), 181.

Betek, C. M., Oyenike, F. O., & Gbenga, A. M. (2018). Cross border movement and language barriers in West Africa. *Acta Universitatis Danubius. Relationes internationales*, *11*(1).

Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of management review*, *40*(1), 49-75.

Blanco-Fernández, D., Leitner, S., & Rausch, A. (2023). Interactions between the individual and the group level in organizations: The case of learning and group turnover. *Central European Journal of Operations Research*, *31*(4), 1087-1128.

Blankson, C., Iyer, P., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Hinson, R. (2020). Positioning strategies of foreign and indigenous firms in an African cultural milieu. *Journal of Business Research*, *119*, 627-638.

Booysen, L. A., & Gill, P. (2020). Creating a culture of inclusion through diversity and equity. In *Management and leadership skills for medical faculty and healthcare executives: A practical handbook* (pp. 135-144). Cham: Springer International Publishing.

Booysen, L. A., Bendl, R., & Pringle, J. K. (Eds.). (2018). *Handbook of research methods in diversity management, equality, and inclusion at work*. Edward Elgar Publishing.

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.). (2018). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.

Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, *43*(3), 203-226.

Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance: plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, *17*, 70-84.

Budhwar, PS, et Debrah, YA (dir.). (2013). *Gestion des ressources humaines dans les pays en développement* . Routledge.

Carrim, N. M. H. (2016). Managing religious diversity in the South African workplace. In *Managing religious diversity in the workplace* (pp. 113-136). Routledge.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, *40*(3), 796-819.

Chetty, K., & Price, G. (2024). Ubuntu leadership as a predictor of employee engagement: A South African study. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*, 2462.

Chua, S. W. Y., Sun, P. Y., & Sinha, P. (2023). Making sense of cultural diversity's complexity: Addressing an emerging challenge for leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*, *23*(3), 635-659.

Cizmaș, E., Feder, E. S., Maticiuc, M. D., & Vlad-Anghel, S. (2020). Team management, diversity, and performance as key influencing factors of organizational sustainable performance. *Sustainability*, *12*(18), 7414.

Coghlan, D. (2019). Doing action research in your own organization.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, *19*(4), 304-313.

Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. PUQ.

Cornet, A., & El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès. *Gestion*, *37*(4), 57-66.

Cornet, A., & Maréchal, M. (2009). Les bonnes pratiques de gestion de la diversité dans le secteur public et leurs facteurs de succès. In *5e rencontres internationales de la diversité*.

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.

Covington, T., Le, T. D., & Ngo, J. (2025). Diversity and inclusion in the workplace and corporate innovation. *Finance Research Letters*, *76*, 106938.

Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. John Wiley & Sons.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, *5*(3), 45-56.

Custer, D. (2014). Autoethnography as a transformative research method. *The qualitative report*, *19*(37), 1-13.

De la Hoz-Ruiz, J., Chaker, R., Fernández-Terol, L., & Olmo-Extremera, M. (2025). A Review About the Effects of Digital Competences on Professional Recognition; The Mediating Role of Social Media and Structural Social Capital. *Societies*, *15*(7), 194.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of studies in international education*, *10*(3), 241-266.

Deardorff, D. K. (Ed.). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Sage Publications.

Delaye, R., Duru, F., & Okamba, E. (2011). Diversité culturelle et employabilité: enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion. *Management & Avenir*, *43*(3), 180-202.

Demonsant, J. L. (2007). Un système informel de retraite basé sur le prestige des notables au village. Étude de cas à Matam (Sénégal). *Les Relations Intergénérationnelles en Afrique: Approche Plurielle.. Paris: CEPED*, 121.

Desta, Y. (2019). Manifestations and causes of civil service corruption in developing countries. *Journal of Public Administration and Governance*, *9*(3), 23-35.

Diallo, A., Yin, Z., & Beckline, M. (2017). Assessing the socioeconomic impacts of the informal sector in Guinea, West Africa. *Open Access Library Journal*, *4*(1), 1-9.

DiStefano, J. J., & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational dynamics*, *29*(1), 45-63.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, *94*(7), 14.

Don-Solomon, A., & Fakidouma, P. (2021). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(4), 368-371.

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

Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(1), 100-115.

Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 75-100.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 23-43.

Ely, R. J., & Roberts, L. M. (2008). *Shifting frames in team-diversity research: From difference to relationships*. Cambridge University Press.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, *46*(2), 229-273.

Emuze, F., & James, M. (2013). Exploring communication challenges due to language and cultural diversity on South African construction sites. *Acta Structilia: Journal for the Physical and Development Sciences*, *20*(1), 44-65.

Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and organization Review*, *8*(1), 25-50.

Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion.

Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation? Un train peut en cacher un autre... *Sociologie du travail*, *47*(2), 223-244.

Fofana, M. F. (2024). *Influence des institutions formelles et informelles sur la qualité de la gouvernance publique en République de Guinée: analyse empirique basée sur la théorie des choix publics et les théories institutionnelles* (Doctoral dissertation, École nationale d'administration publique (ENAP)).

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*, (1), 23-42.

Gile, P. P., Buljac-Samardzic, M., & Klundert, J. V. D. (2018). The effect of human resource management on performance in hospitals in Sub-Saharan Africa: a systematic literature review. *Human resources for health*, *16*, 1-21.

Gonan Božac, M., Kostelić, K., Paulišić, M., & Smith, C. G. (2021). Business ethics decision-making: Examining partial reflective awareness. *Sustainability*, *13*(5), 2635.

Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication*. Sage.

Gueguen, G. (2011). Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau: le cas du Tour de France. *Management international*, *15*(4), 109-122.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(2), 276-303.

Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of occupational and organizational psychology*, *86*(2), 123-141.

Gutiérrez, Á. L., & Paniagua, J. J. A. (2024). An exploration of silence in communication. *European Public & Social Innovation Review*, *9*, 1-18.

Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M., & Gyamerah, E. E. D. (2022). Paternalistic leadership, employee creativity, and retention: The role of psychological empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, *22*(1), 83-104.

Haar, J. M., Roche, M., & Taylor, D. (2012). Work–family conflict and turnover intentions of indigenous employees: The importance of the whanau/family for Maori. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(12), 2546-2560.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, *85*(3), 361-373.

Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, *18*(2), 14-21.

Hack-Polay, D., Igwe, P. A., & Madichie, N. O. (2020). The role of institutional and family embeddedness in the failure of Sub-Saharan African migrant family businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *21*(4), 237-249.

Hack-Polay, D., Opute, J., & Rahman, M. (2020). Resisting global universalistic practices: the endurance of culture and particularism in African HRM. *Journal of Work-Applied Management*, *12*(1), 55-68.

Hajro, A., Gibson, C. B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 345-372.

Hashim, J. (2010). Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic perspective. *Personnel Review*, *39*(6), 785-799.

Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *18*(2), 137-174.

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, *91*(12), 30-30.

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

Hofstede, G. (1987). The applicability of McGregor's theories in South East Asia. *Journal of Management Development*, *6*(3), 9-18.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hooker, J. (2012). Cultural differences in business communication. *The handbook of intercultural discourse and communication*, 389-407.

Hossain, M. I. (2023). Managing diversity through human resource management: a USA perspective and conceptual framework. *Archives of Business Research*, *11*(8), 292-306.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 1-56.

Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: the missing link in cross-cultural leadership studies?. *International Journal of Cross Cultural Management*, *16*(1), 3-7.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2017). Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies. *Language in International Business: Developing a Field*, 163-193.

Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(3), 317-331.

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of management review*, *35*(3), 392-414.

Kamdem, E. (2023). Chapitre 8. Contextualisation et enracinement du management en Afrique. In *Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric Livian* (pp. 106-118). EMS Editions.

Kamoche, K. N., Debrah, Y., Horwitz, F., & Muuka, G. N. (2004). Managing human resources in Africa.

Kanya, N., & Johan, A. (2025). Inclusive leadership and ethnic diversity: Enhancing team performance and reducing work delays. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*, 3006.

Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K., & Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *12*(1), 52-70.

Kariuki, D. F. (2015). Conflict resolution by elders in Africa: Successes, challenges and opportunities. *Challenges and Opportunities (July 9, 2015)*.

Karjalainen, H. (2007, September). Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel?. In *18 e Congrès AGRH-Outils, Modes et Modèles en GRH*.

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.

Kelta Tabaku, M. (2024). Importance of Intergenerational Leadership in Organizations.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *42*(1), 3-21.

Koopmans, R. (2013). Multiculturalism and immigration: A contested field in cross-national comparison. *Annual Review of Sociology*, *39*(1), 147-169.

Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, *32*(4), 100894.

Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, *32*(4), 100894.

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules.

Krosnick, J. A., & Alwin, D. F. (1989). Aging and susceptibility to attitude change. *Journal of personality and social psychology*, *57*(3), 416.

Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, *24*(5), 730-747.

Kymlicka, W. (2012). Multiculturalism: Success, failure, and the future. *Rethinking national identity in the age of migration*, 33-78.

Lauring, J. (2011). Intercultural organizational communication: The social organizing of interaction in international encounters. *The Journal of Business Communication (1973)*, *48*(3), 231-255.

Lauring, J., & Selmer, J. (2013). Linguistic diversity and English language use in multicultural organizations: Is there a moderating effect of the age of organizational members?. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(10), 1985-1996.

Leong, C. H. (2014). Social markers of acculturation: A new research framework on intercultural adaptation. *International journal of intercultural relations*, *38*, 120-132.

Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 489-519.

Li, M., Jin, Z., Liao, G., Yin, J., & Zhang, Q. (2023). The Impact of Mentoring Relationships on Innovation Performance of Post-90s Employees: A Dual-Path Model of Cognition and Affect. *Sustainability*, *15*(18), 13580.

Liu, S., Gallois, C., & Volcic, Z. (2023). Introducing intercultural communication: Global cultures and contexts.

Liyanage, D. C., Saleem, S., & Rassl, S. (2025). Onboarding Practices for Cross-Cultural Integration: A Study on New Employees' Experiences at Company X. *Journal of Advanced Research in Leadership*, *4*(1), 1-15.

Lønsmann, D. (2014). Linguistic diversity in the international workplace: Language ideologies and processes of exclusion. *Multilingua*, *33*(1-2), 89-116.

Lu, L., Li, F., Leung, K., Savani, K., & Morris, M. W. (2018). When can culturally diverse teams be more creative? The role of leaders' benevolent paternalism. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 402-415.

Mabaso, C., Lesabe, F., & Govender, C. (2024). Harmonious, Africanised, and modern employment relations model in strategic employment relations. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*, 2230.

Majidi, N., Oeppen, C., Kasavan, C., & Barratt, S. (2023). Re-balancing the reintegration process and the potential of mentoring for returnees: evidence from Senegal, Guinea and Morocco. *Journal of International Migration and Integration*, *24*(Suppl 2), 563-583.

Makhanya, M. T., & Vezi-Magigaba, M. F. (2023). The Role of Tacit Knowledge in Influencing Leadership on Change Management. *Mousaion*, *41*(2).

Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, *22*(4), 285-302.

Marcus, J., & Fritzsche, B. A. (2016). The cultural anchors of age discrimination in the workplace: A multilevel framework. *Work, Aging and Retirement*, *2*(2), 217-229.

Mavunda, N. (2025). Ubuntu Value System in. *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being*, 151.

Meier, O. (2016). *Management interculturel-6e éd: Stratégie. Organisation. Performance*. Dunod.

Minghua, H. (2022). Role of efficient human resource management in managing diversified organizations. *Frontiers in Psychology*, *13*, 864043.

Mohajan, H. (2017). Tacit knowledge for the development of organizations.

mondial de l'UNESCO, R. (2010). Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel. *Paris: édits UNESCO*.

Montargot 2, N., & Peretti 3, J. M. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité 1. *Revue management et avenir*, (2), 183-200.

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.

Mordi, C., Mmieh, F., & Ojo, S. I. (2013). An exploratory study of managers' perspective of work-life balance in Nigeria: A case analysis of the Nigerian banking sector. *Thunderbird International Business Review*, *55*(1), 55-75.

Morris, S. N. (2023). Cultural diversity in workplace and the role of management. *American Journal of Industrial and Business Management*, *13*(5), 380-393.

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique. *Revue Management et Avenir*, (4), 179-197.

Naseer, S., Bouckenooghe, D., Syed, F., & Haider, A. (2024). Power of inclusive leadership: Exploring the mediating role of identity-related processes and conditional effects of synergy diversity climate in nurturing positive employee behaviors. *Journal of Management & Organization*, *30*(6), 2066-2087.

Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, *93*(1), 23.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, *93*(2), 392.

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

Nyambegera, S. M. (2002). Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity discourse. *International Journal of Human Resource Management*, *13*(7), 1077-1090.

Nyiawung, J., Smith-Auchmuty, A., & Piabuo, S. M. (2025). Work and Employment Practices in an Intriguing Sub-Saharan Context: Unpacking Salient Endogenous Traits. *Journal of Management Inquiry*, *34*(2), 167-185.

Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria: Implications for management development. *Journal of Management Development*, *27*(9), 935-950.

Olukotun, O., Mkandawire, E., Antilla, J., Alfaifa, F., Weitzel, J., Scheer, V., ... & Mkandawire-Valhmu, L. (2021). An analysis of reflections on researcher positionality.

Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, *7*(4), 62-75.

Owusu, V. K., Gregar, A., & Ntsiful, A. (2021). Organizational diversity and competency-based performance: The mediating role of employee commitment and job satisfaction. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*.

Özbilgin, M. F. (2019). *Global diversity management* (pp. 25-39). Springer International Publishing.

Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management dynamics in the knowledge economy*, *9*(3), 363-378.

Pang, H. T., Zhou, X., & Chu, M. (2024). Cross-cultural differences in using nonverbal behaviors to identify indirect replies. *Journal of Nonverbal Behavior*, *48*(2), 323-344.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research and Evaluation methods, 4th edn.(Thousand Oaks; London.

Penninx, R., & Garcés-Mascareñas, B. (2016). The concept of integration as an analytical tool and as a policy concept. *Integration processes and policies in Europe: Contexts, levels and actors*, 11-29.

Peretti, J. M., & Frimousse, S. (2010). Diversité: premier (s) bilan (s). *Management & Avenir*, *38*(8), 151-156.

Phaladi, M. P., & Ngulube, P. (2024). Understanding tacit knowledge loss in public enterprises of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*, 2229.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *37*(2), 159-175.

Popescu, A. D., Suciu, S., & Raoult, M. G. (2014). Intercultural competences in collaborative teams. *Procedia Technology*, *12*, 577-582.

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice*. Taylor & Francis.

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.

Roberson, Q., Holmes IV, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 189-216.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, *22*(5), 956-974.

Saari, T., & Koivunen, T. (2022). Tacit knowledge in blue-collar work: how workers use it to fulfil their side of the psychological contract. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(7), 173-183.

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

Schmidt, F. (2024). Tracing Implicit Knowledge in Professional Milieus: Methodological Reflections on the Analysis of Theorizing Accounts. *International Journal of Qualitative Methods*, *23*, 16094069241297723.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2013). *People with disabilities: Sidelined or mainstreamed?*. Cambridge University Press.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an international review*, *48*(1).

Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, *26*(2).

Shakespeare, T. (2006). *Disability rights and wrongs*. Routledge.

Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B. P., Kumar, N., & Tiwari, S. (2023). A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology*, *9*(1), 1-19.

Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 235-251.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, *28*(2), 176-189.

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.

Smith, R. (2010). Writing and publishing qualitative research: some basic advice for early career scholars.

Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 2-52). SAGE Publications, Inc.

Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(4), 439-447.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, *41*, 690-709.

Sykäri, H. (2022). Inclusive practices in linguistically diverse workplaces: The case of If Insurance.

Tan, H. H., Sun, X., & Wang, Y. (2024). Trust building across and within cultures: A study of Guinea, West Africa, and China. *International Journal of Cross Cultural Management*, *24*(3), 587-607.

Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, *15*(4), 357-373.

Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, *45*(5), 508-535.

Tenzer, H., Pudelko, M., & Zellmer-Bruhn, M. (2021). The impact of language barriers on knowledge processing in multinational teams. *Journal of World Business*, *56*(2), 101184.

Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language in international business: A review and agenda for future research. *Management international review*, *57*(6), 815-854.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, *74*(5), 79-90.

Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2005). *Understanding intercultural communication* (p. 352). New York: Oxford University Press.

Tjärnström, E., Weber, E. M., Hultgren, J., & Röcklinsberg, H. (2018). Emotions and ethical decision-making in animal ethics committees. *Animals*, *8*(10), 181.

Tracy, S. J. (2024). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

Urbancová, H. (2025). Supporting Age Diversity and Intergenerational Cooperation for Creating a Suitable Work Environment. *TEM Journal*, *14*(2), 1214-1222.

Uwatt, L. E., Timothy, A. E., Obiekezie, E., Ugah, V., Uguma, V. E. I., & Ukume, G. (2023). Verbal and Nonverbal Communication and Nigerian University Workplace Peacefulness. *International Journal*, *10*(3), 1241-1256.

Van der Maren, J. M., & Ettayebi, M. (1999). La recherche applique en pedagogie: des modeles pour l'enseignement. *Canadian Journal of Education*, *24*(3), 352.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, *58*(1), 515-541.

Verwijs, C., & Russo, D. (2023). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, *50*(1), 141-157.

Vilakati, V. M., & Schurink, W. J. (2021). An explorative-descriptive qualitative-constructivist study of three African leaders' experiences and perceptions regarding the translation of shared African human values into leadership and business practice. *SA Journal of Human Resource Management*, *19*, 12.

Vveinhardt, J., & Bendaraviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate?. *Frontiers in Psychology*, *12*, 710140.

Wang, L., & Duan, X. (2025). Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in psychology*, *15*, 1501633.

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, *9*, 1727.

Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(1), 1-18.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, *330*(6004), 686-688.

Yadav, M., & Rajak, R. (2022). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, *13*(Suppl 1), 81-91.

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

Yahiaoui, D., Jiang, C., Stokes, P., Pereira, V., & Sinha, P. (2025). The role of informal networks in shaping specific HRM practices in emerging markets: evidence from the wasta and guanxi context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, *58*(2), 169-195.

Zoogah, D. B., & Nkomo, S. (2013). Management research in Africa: Past, present and future. In *Management in Africa* (pp. 9-31). Routledge