



SELINUS UNIVERSITY
OF SCIENCES AND LITERATURE

**Politiques de recrutement et gestion des talents
dans un environnement multiculturel
au Burkina Faso:
Défis et perspectives**

By Salif Compaoré

A THESIS

Presented to the Department of
Human Resources
program at Selinus University

Faculty of Business & Media
in fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in
Human Resources

2025

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de cette aventure académique. Écrire cette thèse a été un moment important de ma vie tant professionnelle que personnelle. C'est donc l'occasion de reconnaître le soutien reçu de part et d'autre.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon directeur de recherche, le Pr. Salvador Fava. Votre expertise et vos conseils ont été précieux. Vous avez toujours su me guider avec patience et bienveillance. Grâce à vous, j'ai pu approfondir mes connaissances et développer mes compétences. Je vous suis infiniment reconnaissant pour votre confiance.

Je n'oublie pas mes collègues et collaborateurs de service. Le High management du CILSS, Pr Sanoussi ATTA, Dr Hamidou DIAWARA, Dr Moussa WAONGO, Mr Seydou Marcel KONKOBO et l'ensemble du personnel du CILSS. Travailler avec vous a été un véritable plaisir. Nos échanges, nos discussions et même nos moments de détente ont rendu cette expérience inoubliable. Merci pour votre soutien moral et vos encouragements. Vous avez su rendre les journées de travail plus légères et agréables.

Je tiens également à remercier les participants de mon étude. Votre collaboration a été essentielle pour la réalisation de ce projet. Sans vous, cette thèse n'aurait pas été possible. Votre engagement et votre disponibilité ont grandement facilité mon travail.

Un grand merci à ma famille qui a toujours été là pour moi, dans les moments de doute comme dans ceux de réussite. Vos encouragements m'ont donné la force de persévérer. Je suis reconnaissant pour votre amour inconditionnel et votre soutien constant. Vous avez cru en moi même lorsque j'avais des doutes.

Je souhaite également remercier mes amis, qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours. Vos mots d'encouragement et votre présence m'ont beaucoup aidé. Merci d'avoir été à mes côtés lors des moments difficiles et de célébrer les réussites ensemble.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail. Que ce soit par un simple mot d'encouragement ou par une aide concrète, chaque geste a compté.

En somme, cette thèse est le fruit d'un travail collectif. Je suis reconnaissant envers chacun d'entre vous. Votre soutien a été déterminant dans cette aventure. Je garderai toujours en mémoire ces moments partagés et ces leçons apprises. Merci à tous pour votre aide précieuse et votre présence à mes côtés durant ce cheminement. Votre impact sur ma vie et ma carrière est inestimable.

RESUME EN FRANCAIS

La gestion des talents ou Talent Management (TM) a une portée stratégique dans le succès des entreprises. En gestion des ressources humaines (GRH), elle nécessite la mise en place d'outils RH pour attirer, identifier, développer et retenir le capital humain afin de répondre aux enjeux d'une organisation ou d'une entreprise.

A l'aube de la troisième décennie, ces enjeux portent davantage sur les besoins croissants d'innovation et de technologie. Dans un environnement de travail en perpétuel mutation en raison de la digitalisation et de l'intensité de la concurrence, la gestion des talents initiale demande une remise en cause de son modèle exclusif, de sa capacité à créer de la valeur pour générer un avantage concurrentiel substantiel (Barney, 1991). Malgré le progrès observé dans la conceptualisation de la gestion des talents, l'approche inclusive qui considère tous les employés d'une organisation comme détenteurs d'un talent est très peu étudiée dans la sphère académique (Sheehan & Anderson, 2015). Cette approche inaugure pourtant l'accès à un vivier de talents plus divers, propice à satisfaire les objectifs stratégiques des entreprises de cette troisième décennie. Or, une meilleure compréhension de l'approche inclusive des talents nécessite l'apport de différentes perspectives et échelles d'interprétation. Une analyse complète de la gestion des talents requiert non seulement une étude du contexte national et sectoriel (macro), mais aussi la forme organisationnelle (méso) d'une organisation, puis la mise à l'échelle des perceptions et comportements des individus (micro) de cette organisation (Al Ariss & Sidani, 2016). Cette contextualisation de l'approche inclusive de la gestion des talents est l'objet de notre recherche. Il est proposé d'étudier l'inclusion des personnes issues de la diversité (différences de genre, origine ethnique, âge, formation, culture, etc.) dans le processus de gestion des talents d'un pays, d'une forme organisationnelle et d'une population stratégique données, dans la perspective d'un avantage concurrentiel. Notre analyse porte ainsi sur la place de la diversité au Burkina Faso, dans les activités de gestion des talents au sein des organisations. Les perceptions et comportements des talents de la génération Y seront également étudiés, des jeunes nés entre 1980 et 2000 fortement présents sur le marché de l'emploi.

ABSTRACT

Talent Management (TM) has a strategic reach in the success of companies. In human resources management (HRM), it requires the implementation of HR tools into attract, identify, develop and retain human capital in order to meet the challenges of an enterprise. As we approach the third decade, these issues are more focused on the growing need for innovation and technology. In a work environment that is constantly changing due to digitalization and the intensity of competition, the initial Talent Management calls for a reconsideration of its exclusive model, its ability to create value to generate a substantial competitive advantage (Barney, 1991). Despite progress in the conceptualization of Talent Management, the inclusive approach that considers all employees of an organization as talent holders is poorly studied in the academic sphere (Sheehan & Anderson, 2015). This approach, however, opens the door to a more diverse pool of talent that will help meet the strategic objectives of companies in the third decade. A better understanding of the inclusive approach to talent requires input from different perspectives and scales of interpretation. A comprehensive talent management analysis requires not only a study of the national and sectoral (macro) context, but also the organizational form (meso) an organization, and then scaling the perceptions and behaviours of individuals (micro) of that organization (Al Ariss & Sidani, 2016). This contextualization of the inclusive approach to talent management is the focus of our research. It is proposed to study the inclusion of people from diversity (gender, ethnicity, age, training, culture, etc.) in a country's Talent Management process, a particular organizational form and strategic population, with a view to a competitive advantage. Our analysis thus focuses on the place of diversity in Burkina Faso, in Talent Management activities within organizations. The perceptions and behaviour of millennial talent will also be studied, young people born between 1980 and 2000 with a strong presence on the labour market.

SOMMAIRE

RESUME EN FRANCAIS	IV
ABSTRACT	V
SOMMAIRE.....	VI
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	XIV
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	XV
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	1
1.1 Contextualisation de l'étude.....	1
1.2. Objectifs de recherche.....	4
1.3 Annonce du plan	5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE.....	7
2.1. Définition du « <i>talent</i> » : une polysémie conceptuelle à clarifier	8
Tableau 1 : Principales définitions du talent.....	9
2.2 La gestion des ressources humaines stratégique : fondements et implications.	11
2.2.1. Définition et Objectifs de la GSRH	11
2.2.2. Modèles Théoriques de la GSRH.....	13
2.2.2.1 Synthèse des modèles dominants de la GSRH.....	13
2.2.2.2. Modèles mobilisés dans le cadre de cette recherche.....	14
2.2.2.2.1 Le modèle de contingence comme principe d'analyse contextuelle.....	14
2.2.2.2.2. La Resource-Based View : le talent comme ressource stratégique	15
2.2.2.2.3. Articulation avec la problématique de recherche.....	15
2.3. Le processus de recrutement : une séquence normative pour l'acquisition des talents	16
2.3.1. Planification et définition des besoins en recrutement.....	16
2.3.2 Attractivité, sourcing et sélection des candidats	17
2.3.2.1. L'attractivité de l'organisation : levier stratégique d'engagement initial ..	17
2.3.2.2. Le sourcing : identification ciblée des viviers de talents	18
2.3.2.3. Sélection : rationalisation et réduction de l'incertitude	18
2.3.2.4 Intégration et socialisation organisationnelle.....	19
2.3.2.4.1 L'intégration (Onboarding) : un levier d'adhésion immédiate	19
2.3.2.4.2 La socialisation organisationnelle : un processus identitaire continu	20
2.3.3 La gestion des compétences	21

2.4. Le processus de gestion des talents : une cadence managériale	21
2.4.1 Approche inclusive <i>versus</i> approche exclusive du talent.....	22
2.4.1.1 L'approche exclusive de la gestion des talents.....	22
2.4.1.2. L'approche inclusive de la gestion des talents.....	23
2.4.2. Les différentes phases du processus de gestion des talents.....	25
2.4.2.1. Identifier et sélectionner les talents.....	25
2.4.2.2. Développer les talents	26
2.4.2.3. Retenir les talents	28
2.4.2.4. Gérer les carrières et planifier la relève	29
2.4.3. Les facteurs contingents de la gestion des talents.....	31
2.4.3.1. Le contexte macro national/international.....	32
2.4.3.2 Le contexte sectoriel	34
2.4.3.3. Le niveau organisationnel	35
2.4.3.4. Le niveau individuel.....	37
2.5. La diversité en entreprise : approche multidimensionnelle et générationnelle	38
2.5.1. Fondements théoriques de la diversité	38
2.5.1.1. Les logiques de la diversité	38
Source : Par l'auteur.....	39
2.5.1.1.1 <i>le Moral case</i> (l'argument éthique)	39
2.5.1.1.2 <i>Le Business case</i> (l'argument économique).....	40
2.5.1.1.3 <i>Le Virtue case</i> (l'argument de la vertu)	42
2.5.1.2. Diversité organisationnelle : définitions et champs d'application	43
2.5.1.3. Typologies : diversité visible et diversité profond.....	44
2.5.1.4. Le modèle fonctionnel de la diversité	45
2.5.1.5. Le modèle critique de la diversité	46
2.5.1.6. Apports des théories interculturelles.....	47
2.5.2. La diversité générationnelle : focus sur la génération Y.....	49
2.5.2.1. Approche générationnelle dans les organisations	49
2.5.2.2. Spécificités de la génération Y.....	52
2.5.2.2.1 valeurs de la génération Y.....	53
2.5.2.2.2 Attentes professionnelles de la génération Y	54
2.5.2.2.3 Comportements professionnels de la génération Y.....	55

2.5.3 Enjeux de la diversité pour la GRH	58
2.5.3.1 Avantages organisationnels liés à la diversité.....	58
2.5.3.2 Défis organisationnels liés à la diversité.....	59
CHAPITRE 3 : CONTEXTE BURKINABE, CADRE METHODOLOGIQUE ET DONNEES.....	62
3.1 Le contexte socio-culturel et économique du Burkina Faso	63
3.1.1 Profil démographique et culturel.....	63
3.1.2 Dynamiques économiques et cadre institutionnel.....	65
3.2 Méthodologie de recherche	67
3.2.1 Positionnement épistémologique	67
3.2.2 Approche de recherche : orientation qualitative interprétative	68
3.2.2.1 Justification de la centralité de l’approche qualitative.....	68
3.2.2.2 La subjectivité du chercheur	69
3.2.2.3 La subjectivité des personnes interviewées	70
3.2.3 Type d’étude	71
3.3. Échantillonnage et outils de collecte des données	72
3.3.1 Population cible et échantillon.....	73
3.3.2. Outils de collecte de données.....	74
3.3.2.1 Les entretiens avec les top managers RH.....	76
3.3.2.2 Les entretiens avec les managers intermédiaires	76
3.3.2.3 Les entretiens avec les représentants d’associations ou d’ONG/OIG.....	77
3.3.2.4 Les entretiens avec les employés identifiés comme “talents”	77
3.3.3 Procédure de collecte des données.....	78
3.3.4 Considérations éthiques	79
3.4. Traitement et analyse des Données	80
3.4.1 La transcription des entretiens	80
3.4.2 Analyse des données qualitatives.....	82
3.4.3 Triangulations des données	84
CHAPITRE 4 : CONTENUS ET RESULTATS.....	89
4.1. Profils des organisations et des enquêtés	89
4.1.1 Organisations participantes : secteurs, taille, structuration RH	89
Tableau 13 : Secteur d’activité des organisations enquêtées	89
4.1.2. Caractéristiques des participants.....	92

4.2. Conceptions et Perceptions du « Talent »	94
4.2.1.1. Secteur bancaire	95
4.2.1.2. Secteur des assurances	96
4.2.1.3. Télécommunications	97
4.2.1.4. Mines.....	97
4.2.1.5. Éducation	98
4.2.1.6. ONG/Associations	99
4.2.1.7. Médias.....	100
4.2.1.8. Distribution	101
4.2.1.9 Définition burkinabè du talent	103
4.2.2. 4.2.1. Conceptions et critères d'identification des talents : entre représentations managériales et pratiques contextuelles.....	106
4.2.2.1 La digitalisation comme noyau d'évaluation des talents dans le secteur bancaire	107
4.2.2.2 La digitalisation et les mutations métiers comme leviers d'évaluation des talents dans le secteur de l'assurance.....	108
4.2.2.3 La résilience et l'expertise comme révélateurs du minier talentueux	110
4.2.2.4 Secteur de l'éducation.....	112
4.2.2.5 Secteur ONG et associations.....	112
4.2.2.6 Secteur des médias	112
4.2.2.7 Secteur de distribution	112
4.2.2.8 Conclusion des logiques d'évaluation du talent au Burkina Faso	113
4.2.3. Vécu des talents reconnus	114
4.2.3.1 Témoignages des talents par secteur	114
4.2.3.1.1 Secteur bancaire	115
4.2.3.1.2 Secteur minier	115
4.2.3.1.3 Les ONG	115
4.2.3.1.4 Secteur des assurances	115
4.2.3.2 Analyse des convergences des témoignages des talents	116
4.2.3.2.1. Reconnaissance implicite vs explicite du statut de "talent"	116
4.2.3.2.2. Perceptions de valorisation professionnelle	117
4.2.3.2.3. Sentiment de pression ou d'attentes élevées	118
4.2.3.2.4. Frustrations liées aux perspectives d'évolution	118

4.2.3.2.5. Dispositifs de soutien perçus comme insuffisants	118
4.3. Recrutement : logiques, canaux et tensions	119
4.3.1. Processus formels vs informels	120
4.3.1.1. Prévalence et complémentarité des canaux.....	120
4.3.1.2. Avantages perçus des processus informels	122
4.3.1.2.1 Agilité face aux urgences terrain	122
4.3.1.2.2 Accès aux talents "cachés".....	123
4.3.1.2.3 Réduction drastique des coûts et risques.....	123
4.3.1.2.4 Adéquation culturelle et légitimité immédiate	124
4.3.1.2.5 Complémentarité paradoxale avec le formel	124
4.3.1.2.6 Risques sous-jacents de l'informel : l'envers de la médaille	124
4.3.1.3. Limites et risques des processus informels	125
4.3.1.3.1 Reproduction des élites et étouffement de l'innovation.....	125
4.3.1.3.2 Exclusion des compétences hors-réseaux et fuite des cerveaux	125
4.3.1.3.3 Vulnérabilités opérationnelles et juridiques.....	125
4.3.1.3.4 L'illusion de l'efficacité à court terme.....	126
4.3.1.4. Efficacité et défis des processus formels	127
4.3.1.4.1 L'équité théorique contre l'exclusion systémique	127
4.3.1.4.2 La rigueur procédurale contre l'urgence opérationnelle.....	127
4.3.1.4.3 La modernité technologique contre les réalités locales	128
4.3.1.4.4 L'impératif de réinvention contextuelle	128
4.3.1.5. Tensions et stratégies d'alignement.....	129
4.3.2. Critères de sélection et biais implicites.....	130
4.3.2.1. Critères explicites prédominants : le socle formel et technique.....	130
4.3.2.2. Qualités comportementales et interpersonnelles recherchées : au-delà du cv	132
4.3.2.3. Biais implicites et leur manifestation : l'ombre de la subjectivité.....	133
4.3.2.4. Conséquences des biais : impact sur l'équité et la diversité	135
4.3.3. Perceptions d'équité et diversité	136
4.3.3.1. La transparence des processus : entre attente et incertitude.....	136
4.3.3.2. Le sentiment de justice procédurale et distributive.....	137
4.3.3.3. Diversité dans les stratégies de recrutement : des efforts inégaux.....	138
4.3.3.4. Dissonances entre discours et pratiques : le défi de la crédibilité.....	139

4.4. Gestion des talents : dispositifs et temporalités	142
4.4.1. Identification et détection : au cœur de l'observation managériale	142
4.4.2. Développement et accompagnement : un paysage hétérogène	145
4.4.3. Évaluation et fidélisation des talents : un défi constant	148
4.4.4. Mobilité et parcours professionnels : entre linéarité et opportunités imprévues	149
4.5. Diversité et inclusion : constats empiriques	152
4.5.1. Diversité générationnelle : un équilibre délicat et en quête de cohérence ..	152
4.5.2. Genre : données issues du terrain	155
4.5.2.1. Présence et configuration de la diversité de genre	155
4.5.2.2. Enjeux et perceptions de l'équité de genre	156
4.5.2.2.1. Perception des obstacles et des défis par les femmes	157
4.5.2.2.3. Politiques et initiatives en faveur de l'équité de genre	158
4.5.3. Diversités culturelles	159
4.5.3.1. Présence et configuration de la diversité culturelle	159
4.5.3.2. Représentations managériales de la diversité culturelle	160
4.5.3.2.1. Diversité comme facteur d'enrichissement	160
4.5.3.2.2. Diversité comme défi quotidien	161
4.5.3.3. Pratiques d'inclusion et degrés de formalisation	162
4.5.3.3.1. Pratiques informelles de facilitation et d'adaptation	162
4.5.3.3.2. Degrés de formalisation : entre discours et politiques explicites	165
4.5.3.4. Obstacles et tensions constatés	166
4.5.3.5. Impacts sur la cohésion, la performance et l'attractivité	169
4.5.4. Articulation des deux dimensions : genre & multiculturalisme	171
4.5.5. La nature du "talent" au prisme des référents culturels locaux	174
4.5.6. Cultures organisationnelles et coexistence de normes multiples	175
4.5.7. Représentations divergentes du mérite et de la légitimité des talents	176
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	180
5.1. Dynamiques locales de gestion des talents : entre modèles globaux et ancrages contextuels	180
5.1.1. Recrutement : entre standardisation affichée et informalité fonctionnelle .	181
5.1.2. Sélection : critères implicites et biais systémiques	182
5.1.3. Gestion des talents : temporalités et logiques de fidélisation différenciées	183

5.2. Diversité générationnelle et tensions intergénérationnelles	184
5.2.1. Jeunes talents et attentes managériales : un désalignement croissant	184
5.2.2. Capitalisation des compétences seniors : une ressource sous-utilisée	185
5.2.3. Enjeux RH liés à la diversité d'âge	186
5.3. Diversité culturelle et représentations du talent	187
5.3.1. La notion de talent : un construit culturellement situé.....	187
5.3.2. Représentations différenciées selon les secteurs.....	189
5.3.3. Émergence d'une éthique pragmatique du talent.....	190
5.3.4. Analyse critique des interconnexions culturelles.....	192
5.3.4.1. Les enjeux culturels dans la définition du talent : Quand les référents locaux défient l'universalité	192
5.3.4.2. La tension entre logiques endogènes et exogènes.....	195
5.3.4.3. Les défis de la reconnaissance dans un contexte pluriel.....	199
5.4. Défis structurels et institutionnels à la gestion des talents.....	202
5.4.1. Faible formalisation des pratiques RH.....	202
5.4.2. Influence externe et résistances internes	203
5.4.3. Marché du travail fragmenté et rareté des compétences clés.....	205
5.5. Contributions de la recherche	207
5.5.1. Contributions théoriques	208
5.5.1.1. Proposition d'une lecture critique contemporaine de la gestion des talents en Afrique	208
5.5.1.2. Articulation entre GRH formelle et informalité fonctionnelle dans une perspective de contingence culturelle	210
5.5.2. Contributions pratiques	212
5.5.2.1. Recommandations pour les entreprises : vers une gestion contextualisée, équitable et intergénérationnelle	212
5.5.2.1.1. Formalisation progressive des pratiques RH	212
5.5.2.1.2. Transparence des critères de promotion.....	214
5.5.2.1.3. Dispositifs de mentoring intergénérationnel	216
5.5.2.2. Pour les acteurs publics : réguler, outiller et inciter la professionnalisation de la GRH.....	218
5.5.2.2.1. Construction de référentiels métiers adaptés aux réalités nationales	218
5.5.2.2.2. Mise en place de mécanismes fiscaux incitatifs à la formation continue	219

5.6. Limites de l'étude et perspectives de recherche.....	221
5.6.1. Limites méthodologiques	221
5.6.2. Limites analytiques	223
5.6.3. Perspectives de recherche	224
CHAPITRE 6 : CONCLUSION GENERALE.....	228
ANNEXES.....	VI
Annexe A – Guide d'entretien pour top managers	VI
Annexe B – Guide d'entretien pour managers intermédiaires et opérationnels	VIII
Annexe C – Guide d'entretien pour les associations/ ONG	X
BIBLIOGRAPHIE.....	XIV
TABLE DES MATIERES	XXII

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADN	Acide DésoxyriboNucléique
BM	Banque Mondiale
CILSS	Comité Inter états de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
CRA	Centre Régional AGRHYMET
CV	Curriculum Vitae
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
IA	Intelligence Artificielle
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
KPI	Key Performance Indicator
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIG	Organisation Inter Gouvernementale
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RBV	Resource- Based-View
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
VRIO	Valeur-Rareté-Inimitabilité-Organisation
Vs	Versus

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Articulation talent-stratégie	13
Figure 2 : Cadre analytique multiniveaux de la gestion des talents	31
Figure 3 : Modèle Diamant des 3 "Cases" de la Diversité	39
Figure 4 : Analyse de contenu thématique	83
Figure 5 : Analyse Stratifiée des résultats	83
Figure 6 : Visualisation des écarts de formalisation entre secteurs.....	91
Figure 7 : Cartographie des expériences des participants	94
Figure 8 : Cercle vertueux du talent	106
Figure 9 : Logique d'évaluation du talent dans les organisations burkinabè	114
Figure 10 : Exemple d'avantage d'un recrutement de talent informel dans le secteur minier.....	123
Figure 11 : Le paradoxe du recrutement informel burkinabè : entre agilité et fragilité	126
Figure 12 : Schéma du processus empirique d'identification	143
Figure 13 : Répartition des méthodes d'identification.....	144
Figure 14 : Répartition des dispositifs dans les entreprises enquêtées.....	146
Figure 15 : Schéma des limites systémiques	147
Figure 16 : Schéma du paradoxe évaluation/fidélisation	149
Figure 17 : Schéma des blocages discriminatoires.....	151
Figure 18 : Schéma des défis intergénérationnels	154
Figure 19 : Organigramme de communication multilingue	163
Figure 20 : Mécanisme des incompréhensions	168
Figure 21 : Impacts de la diversité culturelle	171
Figure 22 : Intersection genre & multiculturalisme au Burkina Faso	173
Figure 23 : Définition culturelle du talent.....	175
Figure 24 : Les deux visages du mérite au Burkina Faso.....	177
Figure 25 : Chemin de reconnaissance d'un talent	178
Figure 26 : Enjeux culturels dans la définition du talent.....	193
Figure 27 : La construction culturelle du talent au Burkina Faso	195

Figure 28 : Tension logiques endogènes/exogènes	197
Figure 29 : Processus de médiation managériale des tensions interculturelles.....	198
Figure 30 : Dichotomie des légitimités du talent	200
Figure 31 : Mécanisme de délégitimation d'un talent.....	201
Figure 32 : Proposition d'une approche endogène de la GRH en Afrique	209

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principales définitions du talent	9
Tableau 2 : Critère VRIO (Valeur-rareté-inimabilité-organisation) de la RVB :	15
Tableau 3 : Comparaison des principales cohortes générationnelles en emploi	51
Tableau 4 : Caractéristiques de la génération Y et implications pour la GRH	57
Tableau 5 : Profil démographique et culturel du Burkina Faso	64
Tableau 6 : Secteurs d'activité prédominants au Burkina Faso	66
Tableau 7 : Composition de l'échantillon qualitatif.....	74
Tableau 8 : Procédure technique de transcription	81
Tableau 9 : Conventions de transcription.....	82
Tableau 10 : Triangulation des sources.....	84
Tableau 11 : Triangulation méthodique	85
Tableau 12 : Exemple de grille de codage croisé.....	86
Tableau 13 : Secteur d'activité des organisations enquêtées	89
Tableau 14 : Niveaux de formalisation des pratiques RH des structures par secteur	90
Tableau 15 : Synthèse démographique des enquêtées	92
Tableau 16 : Répartition et profils types des participants	92
Tableau 17 : Synthèse des conceptions dominantes du talent.....	95
Tableau 18 : Synthèse des définitions sectorielles du talent	102
Tableau 19 : Convergences transversales des définitions du talent	103
Tableau 20 : L'ADN du talent burkinabè	105
Tableau 21 : La trinité évaluative du banquier talentueux	108
Tableau 22 : Les trois piliers évaluatifs l'assureur talentueux	110
Tableau 23 : La trinité évaluative minière	111

Tableau 24 : Vécu des Talents par Secteur	116
Tableau 25 : Synthèse du vécu des talents selon les dimensions clés.....	119
Tableau 26 : Couverture géographique par canaux de recrutement.....	121
Tableau 27 : Poids des canaux par secteur.....	121
Tableau 28 : Logiques de complémentarité entre les canaux.....	122
Tableau 29 : Stratégies d'adaptation émergentes dans les pratiques de recrutement.....	128
Tableau 30 : Biais implicites : les filtres cachés	134
Tableau 31 : Les trois logiques dominantes d'identifications des talents au Burkina Faso...	142
Tableau 32 : Visualisation des stratégies de développement et accompagnement des talents	145
Tableau 33 : Tableau des constats clés d'évaluation et de fidélisation des talents	148
Tableau 34 : Obstacles à la mobilité interne des talents	151
Tableau 35 : Visualisation de la diversité générationnelle dans les organisations enquêtées	153
Tableau 36 : Schéma de répartition typique selon les fonctions	156
Tableau 37 : Récapitulatif des perceptions des obstacles et des défis par les femmes	158
Tableau 38 : Principales formes de rituels sociaux informels.....	164
Tableau 39 : Effets croisés du genre et du multiculturalisme	172
Tableau 40 : Comparatif des critères du talents	194
Tableau 41 : Défis structurels et institutionnels par secteur.....	207

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce chapitre posera les fondements scientifiques de la recherche, justifiera son ancrage contextuel et énoncera la problématique précise ainsi que les objectifs de la recherche.

1.1 Contextualisation de l'étude

Dans un monde traversé par des dynamiques de globalisation, de transition numérique, de fragmentation sociale et de mobilité humaine, les organisations se trouvent confrontées à une recomposition profonde de leur environnement de gestion. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines (GRH) n'échappe pas aux impératifs d'adaptation stratégique, notamment en ce qui concerne la capacité à recruter, développer et fidéliser des profils variés, porteurs de compétences distinctives. Parmi les fonctions critiques de la GRH contemporaine, la gestion des talents se distingue comme un levier central de différenciation organisationnelle et de performance (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019).

Cependant, l'un des écueils récurrents dans la littérature sur la gestion des talents réside dans la surreprésentation des perspectives anglo-saxonnes. La célèbre « guerre des talents », popularisée par McKinsey dans les années 1990, repose sur une conception très concurrentielle de l'accès aux profils à haut potentiel, souvent ancrée dans une logique managériale propre au contexte nord-américain (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Cette vision, bien qu'efficace dans certains contextes, tend à ignorer les particularismes culturels, économiques et sociaux qui façonnent les dynamiques de travail dans d'autres régions du monde, notamment en Afrique subsaharienne (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014).

Dès lors, une recontextualisation critique s'impose. La gestion des talents ne peut être pensée selon un modèle unique. Elle gagne en pertinence lorsqu'elle est abordée à travers des échelles d'analyse imbriquées : au niveau macro, celui du contexte national et sectoriel ; au niveau méso, qui renvoie aux spécificités organisationnelles et structurelles ; et au niveau micro, où s'expriment les représentations, les motivations et les expériences individuelles des acteurs (Kulkarni & Scullion, 2015). Cette grille d'analyse intégrée permet de mieux cerner les processus de sélection, d'intégration et de mobilisation des talents dans des contextes culturellement hétérogènes.

C'est dans cette optique que s'inscrit la présente recherche, centrée sur le Burkina Faso, pays d'Afrique de l'Ouest au tissu social pluriel et au secteur organisationnel en transformation. Le choix de ce pays comme terrain d'étude s'explique par plusieurs facteurs : d'une part, la forte diversité culturelle, ethnique, linguistique, générationnelle et religieuse qui caractérise la société burkinabè ; d'autre part, la modernisation progressive de son secteur privé, dans un contexte de pressions sécuritaires, d'urbanisation et d'ouverture économique. Ces transformations suscitent une redéfinition des pratiques managériales, notamment dans les organisations structurées par projet, où la gestion des talents s'articule à des enjeux d'adaptabilité, de flexibilité et d'innovation.

En particulier, la diversité générationnelle – et notamment l'intégration de la génération Y (jeunes de 20 à 35 ans) – devient un indicateur clé des dynamiques d'inclusion dans les politiques RH. Porteuse d'attentes nouvelles (autonomie, reconnaissance, mobilité, quête de sens), cette génération interroge les référentiels classiques de la gestion des compétences et met à l'épreuve les capacités des entreprises à s'adapter à des profils hybrides, multiculturels et exigeants. Dans un pays où la jeunesse constitue une part importante de la population active, l'inclusion générationnelle devient un enjeu stratégique autant qu'un révélateur des limites de l'action managériale.

Dans ce cadre, la présente recherche propose d'interroger les logiques d'inclusion de la diversité – en particulier générationnelle – dans les politiques et pratiques de gestion des talents au Burkina Faso. Notre question centrale s'articule ainsi : Comment la diversité des profils (notamment générationnels) influence-t-elle les politiques et pratiques de gestion des talents dans les organisations par projet au Burkina Faso, et quel est son impact sur leur performance ?

Cette problématique s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste, qui postule que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas des dispositifs neutres ni universels, mais des constructions sociales situées, façonnées par des contextes institutionnels, des référentiels culturels et des configurations organisationnelles spécifiques. Ainsi, loin de s'inscrire dans une logique de transposition mécanique de modèles managériaux issus des pays du Nord, cette recherche adopte une approche réflexive et

contextuelle, attentive aux représentations, aux discours et aux logiques d'action des acteurs impliqués dans la gestion des talents.

Dans cette perspective, l'étude de l'intégration de la diversité, en particulier générationnelle, dans les stratégies de gestion des talents nécessite une relecture critique du lien entre diversité et performance organisationnelle. Si de nombreux travaux ont souligné le rôle positif que peut jouer la diversité en matière d'innovation, de créativité ou d'adaptabilité stratégique (Cox & Blake, 1991 ; Richard, 2000), ces effets ne sont ni automatiques ni universels. Leur portée dépend largement de la manière dont les différences culturelles, générationnelles ou sociales sont reconnues, valorisées et structurées dans les dispositifs managériaux.

Dans le cas burkinabè (habitant du Burkina Faso), cette réflexion prend une acuité particulière. La jeunesse constitue une composante démographique dominante de la population active, et les jeunes professionnels de la génération Y, porteurs d'attentes spécifiques en matière d'emploi, de reconnaissance et de mobilité, représentent à la fois un réservoir stratégique de talents et un défi de gestion pour les organisations. Il devient dès lors essentiel d'interroger les conditions concrètes de leur inclusion : quelles sont les perceptions dont ils font l'objet ? Quels dispositifs organisationnels favorisent ou freinent leur développement ? Et surtout, dans quelle mesure leur intégration dans les dynamiques de gestion des talents contribue-t-elle à la performance des entreprises opérant dans un contexte multiculturel instable et en recomposition ?

La présente recherche se propose ainsi de combler un vide empirique et théorique dans les travaux consacrés à la gestion des talents en Afrique francophone en général et au Burkina Faso en particulier. Elle entend mettre en lumière les mécanismes par lesquels la diversité (en particulier générationnelle) est appréhendée, traduite et institutionnalisée dans les pratiques RH des organisations burkinabè. L'enjeu est double : d'une part, contribuer à une relecture située des relations entre diversité et performance ; d'autre part, identifier des pistes d'action opérationnelles pour inscrire la gestion des talents dans une logique plus inclusive, mieux adaptée aux défis économiques, culturels et sociaux d'un contexte africain en pleine mutation.

1.2. Objectifs de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une perspective critique et contextualisée des politiques de recrutement et de gestion des talents, en mobilisant une approche multiniveau. Elle vise à comprendre comment ces politiques sont construites, mises en œuvre et perçues dans un environnement organisationnel multiculturel, en prenant pour terrain d'étude le Burkina Faso. L'objectif est d'éclairer les dynamiques par lesquelles les entreprises et organisations burkinabè, confrontées à une diversité générationnelle, culturelle et structurelle, élaborent leurs pratiques de recrutement et de valorisation des compétences, et de déterminer dans quelle mesure cette diversité influe sur la performance et la cohésion organisationnelle.

Ce travail se nourrit des débats actuels sur la conceptualisation du talent, dans un champ encore en structuration. La littérature distingue notamment le talent comme « sujet », défini par la singularité d'un individu et sa capacité à se développer de manière autonome, et le talent comme « objet », envisagé à travers des critères prédéfinis de performance ou de potentiel (Dries, 2013). À ces débats s'ajoute la tension entre conception du talent comme qualité innée (Becker, 2009) ou comme produit d'un apprentissage et d'un environnement organisationnel propice (Meyers & van Woerkom, 2014). Enfin, certaines recherches questionnent la transférabilité des pratiques de gestion des talents à travers les contextes, insistant sur leur ancrage socio-culturel (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014), et sur le clivage entre une approche exclusive (centrée sur quelques individus à haut potentiel) et une approche inclusive (s'adressant à l'ensemble des collaborateurs) (Thunnissen, 2016 ; Ross, 2013).

Dans cette perspective, notre recherche adopte un cadre analytique à trois niveaux. Le niveau macro vise à examiner les pratiques globales de recrutement et de gestion des talents mises en œuvre au sein des grandes et moyennes entreprises au Burkina Faso, en les replaçant dans leur environnement institutionnel et culturel. Le niveau méso, lui se focalise sur les organisations fonctionnant par projet, comme les ONG (Organisations Non Gouvernementales) ou les entreprises d'ingénierie, afin de comprendre comment la structure organisationnelle influence la définition, la sélection et le développement des profils jugés stratégiques. Le niveau micro, enfin, s'attarde sur la génération Y, soit les jeunes de moins de 35 ans qui représentent, selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD) (2019), la majorité du marché du travail burkinabè. Cette population est analysée comme un levier critique de

renouvellement des pratiques managériales et comme objet de représentations contrastées en matière de compétences, de stabilité et d'engagement.

Pour atteindre ces objectifs, une approche qualitative a été privilégiée, conformément à une tradition interprétative de recherche organisationnelle (Astley & Van de Ven, 1983). Des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés auprès de 23 acteurs organisationnels entre janvier 2024 et juin 2024. Ils incluent des top managers, des cadres intermédiaires, ainsi que des employés occupant des fonctions RH. Ces entretiens ont permis d'explorer en profondeur les logiques de recrutement, les représentations de la diversité, les pratiques d'accompagnement, ainsi que les tensions et contradictions entre les discours et les actes en matière de gestion des talents.

Plus concrètement, cette étude vise à décrire et analyser les politiques de recrutement des organisations, en interrogeant les critères de sélection, les biais potentiels et les stratégies d'intégration. Elle entend également identifier les leviers et les obstacles liés à la reconnaissance de la diversité des profils, notamment générationnels, dans la gestion quotidienne des talents. En outre, elle s'attache à comprendre les représentations que se font les différents acteurs organisationnels du talent, en lien avec les clivages évoqués par la littérature. Enfin, elle se donne pour objectif de formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques à destination des organisations burkinabè, en vue d'une GRH plus inclusive, cohérente et adaptée aux réalités locales.

1.3 Annonce du plan

La présente recherche est structurée de manière à accompagner progressivement le lecteur depuis l'établissement des fondements théoriques jusqu'à l'analyse critique des résultats empiriques. Après l'introduction générale, le travail s'ouvre sur une revue approfondie de la littérature existante, qui interroge les concepts clés mobilisés dans l'étude, les principaux courants théoriques relatifs au recrutement et à la gestion des talents, ainsi que les modèles explicatifs contemporains dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Cette mise en perspective permet de situer la problématique dans son environnement académique et de justifier le positionnement analytique adopté.

La partie suivante est consacrée à la démarche méthodologique retenue. Elle explicite le cadre épistémologique, les choix relatifs à la stratégie d'investigation qualitative, les modalités d'accès au terrain, les caractéristiques de la population enquêtée, les techniques de collecte des données, ainsi que les principes d'analyse utilisés. Une attention particulière est portée aux considérations liées à la rigueur scientifique et à l'éthique de la recherche.

Ensuite, vient la partie qui présente les résultats empiriques issus de l'enquête menée auprès de différents profils organisationnels. Elle restitue les pratiques observées en matière de recrutement et de gestion des talents, les logiques managériales qui les sous-tendent, ainsi que les discours et représentations exprimés par les acteurs interrogés.

L'avant-dernière partie, elle, propose une discussion analytique des résultats obtenus. Elle confronte les observations de terrain aux cadres théoriques précédemment mobilisés, identifie les contributions spécifiques de l'étude, en examine les limites et en dégage les implications scientifiques et pratiques.

Enfin, la dernière partie conclut le travail par une synthèse des principaux apports, une réponse structurée à la question de recherche initiale, des recommandations à destination des praticiens et des gestionnaires, ainsi que des suggestions pour de futures recherches.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

L'analyse scientifique des politiques de recrutement et de gestion des talents en contexte multiculturel présuppose un ancrage théorique rigoureux, tant les notions mobilisées sont à la fois complexes, évolutives et fortement contextualisées. Loin d'être des évidences managériales, les concepts de « talent », de « diversité », de « mode projet » ou encore de « gestion stratégique des ressources humaines » s'inscrivent dans des débats académiques denses, traversés par des approches plurielles, parfois contradictoires. Cette hétérogénéité impose une clarification conceptuelle, mais également une mise en perspective critique des modèles dominants, afin de construire une lecture pertinente du phénomène étudié, ancrée dans les réalités socio-économiques burkinabè.

La présente revue de littérature poursuit un triple objectif. Il s'agit, d'abord, de poser les fondements conceptuels de l'étude en clarifiant les termes centraux de l'analyse. Ensuite, d'examiner les principales approches théoriques qui structurent les recherches dans les domaines du recrutement, de la gestion des talents, de la diversité organisationnelle et de la gestion par projet. Enfin, de dégager, au sein de ces courants, les tensions, les apports critiques et les zones d'ombre encore peu explorées, en particulier dans les contextes africains, souvent sous-représentés dans les modèles globaux. Dans cette perspective, la revue de littérature est structurée en cinq grandes sections.

La première section s'attache à la définition du talent, concept aussi central qu'ambigu dans les discours managériaux contemporains. À travers l'examen des approches individualistes, centrées sur le poste ou systémique, il s'agira de dégager une conceptualisation opérationnelle du talent, propre à éclairer les pratiques d'identification et de valorisation dans les organisations étudiées.

La deuxième section est consacrée au recrutement, entendu comme un processus normé d'acquisition de talents. Elle permettra d'en retracer les étapes classiques – de la planification des besoins à l'intégration – et d'identifier les logiques organisationnelles sous-jacentes, ainsi que les outils et méthodes mobilisés.

La troisième section développe le cycle de gestion des talents, conçu comme une dynamique managériale en plusieurs phases : identification, développement, engagement,

rétribution et planification de la relève. Ce modèle, parfois désigné comme « cadence managériale », traduit la volonté d'aligner les ressources humaines aux objectifs stratégiques des organisations, en particulier dans les environnements complexes et mouvants.

La quatrième section explore la diversité en entreprise, avec une attention particulière portée à la diversité générationnelle. L'irruption de la génération Y dans le monde du travail soulève des enjeux nouveaux pour les politiques RH : remise en question des hiérarchies, recherche de sens, mobilité accrue, rapport singulier à l'autorité. Ces transformations influencent les modes d'attraction, de développement et de fidélisation des talents.

Enfin, la cinquième section analyse les implications du mode projet sur les pratiques RH. Dans les organisations burkinabè évoluant selon cette logique – notamment les ONG, les entreprises de services ou les structures à mission – la gestion des talents doit composer avec des contraintes de temporalité, de transversalité et d'agilité. Il s'agira d'interroger la manière dont ces organisations structurent leurs dispositifs de recrutement et de gestion des talents, dans un contexte où les ressources humaines sont à la fois plurielles, mobiles et stratégiques.

Cette revue de littérature permettra ainsi d'élaborer un cadre analytique a priori apte à nourrir la construction de la problématique, à guider l'élaboration des outils empiriques et à éclairer l'interprétation des données issues du terrain.

2.1. Définition du « *talent* » : une polysémie conceptuelle à clarifier

Le concept de « talent », bien qu'au cœur des pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines et abondamment mobilisé dans les discours managériaux, reste paradoxalement l'un des plus flous et contestés de la littérature scientifique. Plusieurs travaux soulignent son absence de définition consensuelle, sa polysémie, ainsi que la variété des usages qui en sont faits dans la recherche comme dans les organisations (Lewis & Heckman, 2006 ; Silzer & Dowell, 2010). Cette ambivalence impose une clarification conceptuelle préalable afin de fonder toute analyse rigoureuse du phénomène étudié.

Tableau 1 : Principales définitions du talent

SOURCE	THÈME(S)	DÉFINITION
Buckingham & Vosburgh, (2001)	Mode de pensée Habiletés	« Le “talent” devrait se référer au mode de pensée d'une personne, à son sentiment ou son comportement, qui peuvent être appliqués de manière productive. » (p. 21)
Muratori et al. (2006)	Connaissance	« Le talent peut être considéré comme le complexe amalgame : des compétences des employés, de la connaissance, de l'habileté cognitive et du potentiel. Les valeurs des employés et les préférences d'emploi sont aussi d'une importance majeure. » (p. 2)
Ulrich (2007)	Expérience Comportement	« Essentiellement, le talent signifie l'ensemble de toute l'expérience, la connaissance, les compétences, et les comportements qu'une personne a, et apporte au travail. » (p. 3)
Ulrich & Smallwood, (2012)	Compétence Capacité Engagement Contribution	« Le talent représente les compétences : l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les bonnes aptitudes, au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec de l'engagement et une contribution justifiée [donner du sens à leur emploi]. » (p. 60), adapté par Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291)
Nijs et al. (2014)	Habileté Performance Engagement Contribution Expérience	« Le talent renvoie à développer systématiquement les habiletés innées des individus qui sont déployées dans les activités qu'ils veulent, considérées comme importantes, et dans lesquelles ils veulent investir de l'énergie. Le talent permet à l'individu d'exceller admirablement dans un ou deux domaines des fonctions humaines ; opérationnaliser d'une manière plus performante que les autres individus du même âge ou de la même expérience ; ou d'exceller systématiquement en donnant le meilleur de lui-même. » (p.182)

Source: Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291)

Historiquement, le terme « talent » dérive du latin « talentum », lui-même emprunté à une unité de mesure de la Grèce antique, avant d'acquérir, par métaphore, la signification d'une aptitude ou d'un don naturel exceptionnel. C'est dans les années 1990 que le concept prend une ampleur stratégique dans le champ du management, notamment avec la publication du rapport

de McKinsey intitulé *The War for Talent*, qui met en lumière la compétition croissante entre entreprises pour attirer, développer et retenir des profils jugés rares et à fort potentiel (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

Sur le plan théorique, trois approches principales permettent de conceptualiser le talent, chacune apportant un éclairage complémentaire. La première est l'approche individualiste, selon laquelle le talent est une qualité intrinsèque, propre à certains individus, et qui se manifeste par des capacités cognitives supérieures, des traits de personnalité distinctifs (leadership, résilience, intelligence émotionnelle), ou un potentiel élevé de développement. Cette conception repose sur l'identification de « hauts potentiels » dont la performance est supérieure à la moyenne et qui sont appelés à jouer un rôle majeur dans les organisations (Collings & Mellahi, 2009 ; Ulrich & Smallwood, 2012).

La seconde approche, dite fonctionnelle ou centrée sur le poste, considère que le talent ne réside pas seulement dans les caractéristiques de l'individu, mais dans l'adéquation entre ses compétences et les exigences d'un poste stratégique. Dans cette perspective, les talents sont ceux qui occupent ou sont susceptibles d'occuper des fonctions clés à forte valeur ajoutée pour l'organisation (Huselid, Beatty, & Becker, 2005 ; Berger & Berger, 2003).

La troisième approche est systémique ou organisationnelle. Elle élargit le champ d'analyse en envisageant le talent comme une ressource collective, c'est-à-dire comme la capacité de l'organisation à construire, mobiliser et faire évoluer un ensemble de compétences stratégiques au service de sa performance globale (Groysberg, Sant, & Abrahams, 2008 ; Dries, 2013). Cette perspective met en avant des notions telles que le vivier de talents, le leadership pipeline, ou encore l'agilité organisationnelle.

Au-delà de ces approches, plusieurs tensions conceptuelles traversent la littérature. L'une des plus débattues oppose le talent inné, considéré comme un don naturel, au talent acquis, fruit d'un processus d'apprentissage et de développement (Becker, 2009 ; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). Une autre tension concerne la distinction entre talent « sujet » (valorisant la personne dans son individualité et son potentiel global) et talent « objet » (réduit à des indicateurs de performance ou des compétences techniques mesurables) (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Enfin, un clivage important sépare les approches dites exclusives, qui ne reconnaissent comme talents qu'un nombre limité d'individus identifiés

selon des critères stricts, et les approches inclusives, qui postulent que tous les collaborateurs peuvent exprimer un potentiel, dès lors qu'ils sont placés dans un environnement favorable (Thunnissen, 2016 ; Ross, 2013).

Dans le cadre de cette thèse, qui porte sur les politiques de recrutement et de gestion des talents dans les organisations au Burkina Faso, et plus particulièrement sur l'intégration des jeunes professionnels de la génération Y, le talent sera défini de manière opérationnelle et intégrative. Il sera compris comme tout individu disposant d'un ensemble de compétences techniques, relationnelles ou cognitives, combiné à un potentiel de développement, et dont la contribution est reconnue comme stratégique pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cette définition prend en compte les apports des approches individuelle, fonctionnelle et organisationnelle, tout en offrant une flexibilité suffisante pour analyser des contextes professionnels où les critères d'identification du talent ne sont pas toujours formalisés. Elle permet également de considérer la notion de potentiel évolutif, au-delà de la performance passée ou actuelle, et de prendre en compte les attentes et les trajectoires spécifiques d'une nouvelle génération d'actifs en quête de reconnaissance, de sens et de développement professionnel.

2.2 La gestion des ressources humaines stratégique : fondements et implications

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente une approche intégrée de la gestion des personnes, où les politiques et pratiques RH sont délibérément alignées sur les objectifs stratégiques globaux de l'organisation. Elle dépasse la simple fonction administrative pour devenir un partenaire stratégique de l'entreprise (Ulrich, 1997).

2.2.1. Définition et Objectifs de la GSRH

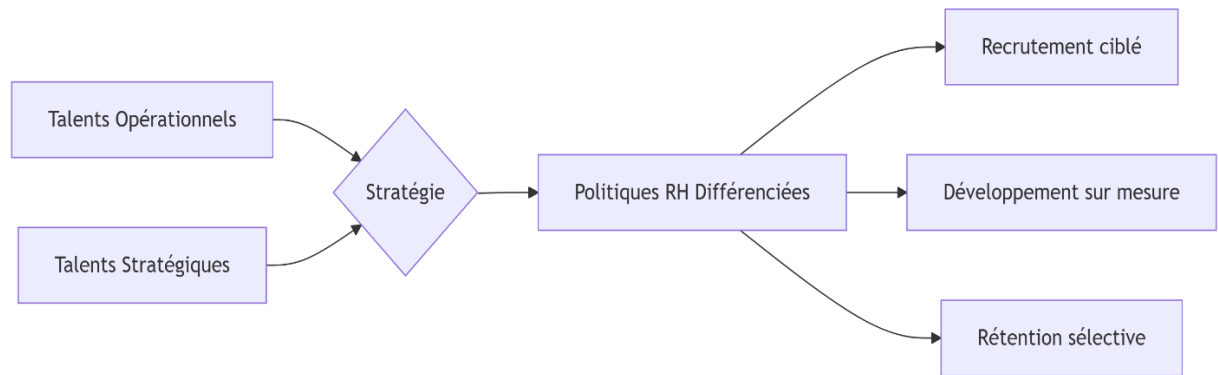
La GSRH constitue l'évolution contemporaine de la fonction RH, dans un contexte où les organisations doivent sans cesse ajuster leurs ressources internes à des environnements incertains, concurrentiels et en constante mutation. Loin d'un ensemble de pratiques administratives fragmentées, la GSRH se veut une démarche cohérente, intégrée et prospective, centrée sur l'alignement entre la politique RH et la stratégie globale de l'organisation (Wright & McMahan, 1992 ; Becker & Huselid, 2006).

Sur le plan conceptuel, la GSRH peut être définie comme un système de décisions et de pratiques visant à assurer la disponibilité, la performance et l'engagement du capital humain, dans le but de soutenir les objectifs à long terme de l'organisation (Delery & Doty, 1996 ; Boxall & Purcell, 2011). Elle repose sur l'idée que les individus – par leurs compétences, leur motivation et leur capacité d'adaptation – représentent une ressource stratégique, susceptible de générer un avantage concurrentiel durable, à condition d'être correctement mobilisée, développée et retenue (Barney, 1991).

La GSRH poursuit donc plusieurs objectifs fondamentaux à savoir :

- L'alignement stratégique : il s'agit de faire converger les politiques de recrutement, de formation, d'évaluation, de rémunération et de gestion des carrières avec les priorités de l'organisation. Cela implique une compréhension fine des besoins futurs en compétences, en lien avec les orientations structurelles et le contexte d'évolution des métiers (Wright et al., 2001).
- La performance organisationnelle : en optimisant l'allocation des ressources humaines, la GSRH vise à accroître la productivité, la qualité du service, l'innovation et l'agilité organisationnelle. Le lien entre pratiques RH intégrées et performance globale a été confirmé empiriquement dans de nombreuses études (Huselid, 1995 ; Jiang et al., 2012).
- La pérennisation des compétences clés : la GSRH s'attache à anticiper les besoins en talents, à constituer des viviers internes, à développer des parcours de montée en compétence, et à assurer la relève sur les postes critiques. Elle se distingue ainsi d'une gestion réactive par une logique de planification à moyen et long terme (Becker et al., 2001).
- L'adaptation au changement : la GSRH vise aussi à accompagner les transformations structurelles, culturelles ou technologiques des organisations, en facilitant l'adhésion des collaborateurs et la reconfiguration des rôles. Elle joue alors un rôle important dans les contextes d'incertitude ou de recomposition du travail.
- La création de valeur sociale et symbolique : au-delà des indicateurs économiques, la GSRH contribue à façonner l'identité, la culture et la réputation de l'organisation, notamment en matière d'équité, d'éthique ou de diversité. Elle participe à la construction d'un capital humain distinctif et attractif.

Figure 1 : Articulation talent-stratégie



Source : Par l'auteur

Dans le cadre de la présente recherche, la GSRH constitue un cadre d'interprétation central, dans la mesure où elle permet d'analyser les choix organisationnels en matière de recrutement et de gestion des talents non pas comme des actes isolés, mais comme des décisions stratégiques intégrées, orientées vers des objectifs de performance, d'adaptabilité et de différenciation. Elle offre également un prisme utile pour évaluer la cohérence interne des politiques RH observées sur le terrain, ainsi que leur alignement avec les enjeux multiculturels, générationnels et contextuels propres aux organisations burkinabè.

2.2.2. Modèles Théoriques de la GSRH

La GSRH repose en principe sur une diversité de modèles théoriques qui ont structuré, depuis les années 1990, les réflexions sur l'articulation entre capital humain et performance organisationnelle. Ces modèles ne se réduisent pas à des prescriptions normatives ; ils traduisent différentes manières de concevoir la contribution stratégique des ressources humaines, selon les logiques d'alignement, de contingence ou de configuration systémique. Dans le cadre de la présente recherche, ces modèles sont abordés à la fois comme objets de clarification conceptuelle et comme outils d'analyse des pratiques observées dans les organisations burkinabè.

2.2.2.1 Synthèse des modèles dominants de la GSRH

Trois approches sont traditionnellement distinguées dans la littérature (Delery & Doty, 1996) :

- Le **modèle universaliste**, fondé sur l'idée de pratiques RH « exemplaires » (best practices), applicables indépendamment du contexte (Pfeffer, 1998) ;
- Le **modèle de contingence**, qui privilégie l'alignement entre pratiques RH et contexte stratégique spécifique (Schuler & Jackson, 1987) ;
- Le **modèle configurationnel**, selon lequel la cohérence interne d'un système RH — au-delà des pratiques isolées — est déterminante pour la performance (Lepak & Snell, 1999).

À ces trois modèles s'ajoutent deux cadres d'analyse transversaux :

- La **Resource-Based View** (RBV) (Barney, 1991), qui considère les compétences humaines comme une ressource rare, inimitable et stratégique ;
- Le **modèle de l'alignement vertical** (Wright & Snell, 1998), qui insiste sur la cohérence entre les objectifs RH et les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.2.2.2. Modèles mobilisés dans le cadre de cette recherche

Compte tenu du contexte empirique de cette recherche — des organisations burkinabè, confrontées à une diversité générationnelle marquée et à des contraintes de ressources — deux modèles seront mobilisés comme références analytiques principales : le modèle de contingence et la Resource-Based View (RBV).

2.2.2.2.1 Le modèle de contingence comme principe d'analyse contextuelle

Le modèle de contingence, fondé sur le postulat que l'efficacité des pratiques RH dépend de leur adéquation avec le contexte organisationnel, est particulièrement pertinent pour cette étude. Il permet de comprendre la variabilité des pratiques de recrutement et de gestion des talents selon la nature des organisations (ONG, multinationales, structures locales), leur environnement (instabilité sécuritaire, pression des bailleurs, culture professionnelle), et leur structuration par projet.

Ce modèle invite à observer de manière fine les ajustements réalisés par les organisations pour composer avec leurs ressources humaines, leurs objectifs et leurs contraintes. Il soutient également une lecture différenciée des logiques de gestion de la diversité, qu'elle soit générationnelle, culturelle ou fonctionnelle.

2.2.2.2.2. La Resource-Based View : le talent comme ressource stratégique

En complément, la Resource-Based View offre un cadre conceptuel solide pour appréhender les talents comme ressources différenciatrices, sources de création de valeur. Elle permet d'interroger les politiques d'identification, de développement et de rétention des talents, non pas uniquement en termes de processus, mais en tant que leviers de compétitivité, d'innovation et de résilience dans des environnements instables.

Dans le contexte burkinabè, la RBV s'avère féconde pour analyser comment les organisations repèrent, valorisent et capitalisent sur les compétences clés dans un environnement à forte pression économique et institutionnelle, mais également riche en diversité humaine.

Tableau 2 : Critère VRIO (Valeur-rareté-inimitabilité-organisation) de la RVB :

Valeur	Rareté	Inimitabilité	Organisation	
✓	✓	✓	✓	→ Avantage durable

Source : Par l'auteur

2.2.2.2.3. Articulation avec la problématique de recherche

L'usage conjoint de ces deux modèles – contingence et RBV – permet de construire une lecture à double entrée : d'une part, une analyse contextualisée des pratiques (via le modèle de contingence), et d'autre part, une interprétation stratégique de la valeur attribuée aux talents (via la RBV). Cette articulation théorique guidera la lecture des données empiriques recueillies à travers les entretiens semi-directifs et contribuera à identifier les logiques d'action sous-jacentes aux choix RH opérés.

2.3. Le processus de recrutement : une séquence normative pour l'acquisition des talents

Dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines, le recrutement n'est pas une simple fonction administrative visant à pourvoir un poste vacant ; il constitue une activité normative et structurante, qui conditionne l'ensemble du cycle de gestion des talents. Il est le premier levier de constitution du capital humain de l'organisation, et, à ce titre, doit être conçu comme un processus séquentiel, réfléchi et aligné sur la stratégie (Ulrich & Dulebohn, 2015). Le recrutement vise à attirer, sélectionner et intégrer les individus dont les compétences, les comportements et le potentiel correspondent aux besoins présents et futurs de l'organisation.

Dans cette perspective, le recrutement est envisagé comme une chaîne décisionnelle logique, jalonnée de plusieurs étapes clés (Brewster et al., 2016 ; Breaugh, 2008), qui peuvent être regroupées en trois grandes phases interdépendantes : la planification des besoins, la recherche et la sélection des candidats, et l'intégration organisationnelle. Ce découpage analytique permet de mettre en lumière les enjeux stratégiques et opérationnels de chaque phase, ainsi que les leviers d'optimisation mobilisables par les acteurs RH.

2.3.1. Planification et définition des besoins en recrutement

La phase de planification constitue le point de départ du processus de recrutement. En tant qu'étape initiale, elle détermine l'efficacité de l'ensemble de la chaîne de sélection et conditionne la qualité du recrutement futur (Breaugh, 2008). Cette phase implique une analyse pointue des besoins de l'organisation en ressources humaines, en cohérence avec sa stratégie, ses projets à venir et les compétences requises à court et moyen terme.

Il s'agit d'abord de comprendre les exigences techniques du poste, mais également les compétences comportementales, les traits de personnalité et les valeurs attendues pour garantir une intégration harmonieuse dans la culture organisationnelle et les dynamiques d'équipe, notamment dans les environnements de projets (Decery & Igalens, 2017). Dans ce cadre, la dimension humaine et relationnelle est aussi importante que les qualifications formelles.

Une définition claire et exhaustive du poste est alors élaborée. Celle-ci doit intégrer les missions à réaliser, les responsabilités associées, les compétences clés attendues, ainsi que les critères de performance qui seront utilisés pour évaluer l'adéquation du candidat. Cette

description constitue un référentiel de base à partir duquel les autres phases du recrutement — sourcing, sélection, intégration — pourront être alignées.

Dans les organisations en mode projet, cette étape revêt une importance particulière. L'analyse des besoins doit prendre en compte la durée de vie du projet, la nature temporaire ou fluctuante des compétences nécessaires, la polyvalence attendue des profils et leur capacité à s'adapter à des environnements dynamiques. En effet, les missions peuvent évoluer rapidement selon les exigences du bailleur, la composition de l'équipe, ou l'état d'avancement du projet. Le recruteur doit donc anticiper non seulement les qualifications actuelles, mais aussi le potentiel d'adaptabilité, de réactivité et de collaboration du futur collaborateur.

Enfin, cette planification suppose une collaboration étroite entre les fonctions RH, les managers opérationnels, et les chefs de projet, afin de garantir une compréhension partagée des besoins et une formalisation rigoureuse des profils recherchés. Elle s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui vise à assurer la disponibilité des ressources humaines critiques au moment opportun (Becker & Huselid, 2006).

2.3.2 Attractivité, sourcing et sélection des candidats

La deuxième phase du processus de recrutement repose sur l'opérationnalisation des besoins identifiés. Elle recouvre trois sous-étapes clés : la stratégie d'attractivité, le sourcing des candidatures, puis leur évaluation et sélection. Cette phase, à la fois tactique et stratégique, mobilise des outils, des canaux et des acteurs multiples, avec pour finalité de capter les profils les plus pertinents au regard des critères définis.

2.3.2.1. L'attractivité de l'organisation : levier stratégique d'engagement initial

L'attractivité organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à se rendre désirable auprès des candidats cibles (Cable & Turban, 2001). Elle est aujourd'hui considérée comme un élément central de la stratégie RH, notamment dans les contextes marqués par la rareté de compétences ou la compétition pour les talents. La construction d'une « marque employeur » cohérente et valorisante – fondée sur des éléments tangibles (conditions de travail, perspectives d'évolution, sécurité de l'emploi) et intangibles

(valeurs, réputation, sens du travail) – constitue un préalable à toute démarche efficace de sourcing et de sélection (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3.2.2. Le sourcing : identification ciblée des viviers de talents

Le sourcing désigne l'ensemble des actions visant à identifier et attirer un bassin de candidats potentiels répondant aux critères préalablement définis. Il s'agit d'une phase déterminante, dans la mesure où elle conditionne la diversité, la qualité et l'adéquation des profils disponibles à l'étape suivante.

Les stratégies de sourcing peuvent être classées en deux grandes catégories :

- **Canaux internes** : mobilité interne, promotions, cooptation. Ces dispositifs sont souvent privilégiés pour leur rapidité, leur faible coût, et leur capacité à renforcer la motivation et la fidélité des collaborateurs existants. Ils traduisent également une volonté d'optimiser le capital humain déjà disponible, en capitalisant sur les compétences éprouvées.
- **Canaux externes** : diffusion d'annonces sur des sites d'emploi spécialisés ou généralistes, utilisation des réseaux sociaux professionnels (notamment LinkedIn), recours à des cabinets de recrutement, participation à des salons professionnels, partenariats avec les universités et écoles, ou traitement des candidatures spontanées. Le choix du canal dépend de plusieurs variables : la criticité du poste, le niveau de rareté des compétences recherchées, la culture de l'organisation ou de l'entreprise, et sa capacité à accéder à des réseaux spécifiques.

2.3.2.3. Sélection : rationalisation et réduction de l'incertitude

Une fois le vivier de candidats constitué, la phase de sélection vise à évaluer et comparer les profils, afin d'identifier le ou les individus dont l'adéquation est la plus forte avec le poste et l'organisation. Cette phase comprend le tri des CV, les entretiens (structurés ou semi-structurés), les tests de compétence ou de personnalité, les mises en situation, et parfois des exercices de groupe ou des centres d'évaluation.

Dans une perspective de gestion des talents, la sélection ne s'arrête pas à la mesure de l'adéquation poste/profil (« fit technique »), mais prend en compte d'autres dimensions telles que le potentiel de développement, la capacité d'apprentissage, ou la compatibilité avec la culture d'équipe et les dynamiques projet (Collings & Mellahi, 2009 ; Silzer & Church, 2009). Les outils d'évaluation doivent donc être choisis avec rigueur, validés scientifiquement, et utilisés avec éthique pour éviter toute forme de discrimination.

Par ailleurs, l'entretien de sélection devient souvent une interface relationnelle stratégique, où l'organisation cherche autant à évaluer qu'à séduire le candidat. Ceci est d'autant plus vrai pour les profils rares ou très demandés, dans un contexte de « guerre des talents » (Michaels et al., 2001).

2.3.2.4 Intégration et socialisation organisationnelle

Bien que souvent perçue comme l'ultime étape du processus de recrutement, l'intégration marque en réalité le point de départ d'un processus beaucoup plus vaste et déterminant : la socialisation organisationnelle. Cette phase, trop souvent négligée dans les organisations à faible maturité RH, revêt pourtant une importance stratégique. En effet, dans une optique de gestion des talents, cette séquence d'intégration vise à optimiser le passage du statut de « candidat retenu » à celui de « collaborateur engagé », en assurant une transition cohérente entre le recrutement, le développement des compétences et la rétention. Elle conditionne directement la performance individuelle à court terme, mais également l'engagement affectif et la fidélisation à moyen terme, surtout chez les jeunes générations telles que la génération Y, en quête de sens, de reconnaissance et de clarté dans les relations professionnelles (Ng et al., 2010).

2.3.2.4.1 L'intégration (Onboarding) : un levier d'adhésion immédiate

L'intégration, également appelée « *onboarding* », désigne l'ensemble des activités (formelles et informelles) mises en œuvre pour faciliter l'adaptation rapide du nouvel entrant à son poste, à son équipe et à l'organisation dans son ensemble. Elle dépasse largement les formalités administratives ou l'accueil logistique : elle constitue une porte d'entrée dans la culture d'entreprise, les normes implicites, les attentes en matière de performance, ainsi que les modalités de collaboration et de communication.

Selon Bauer et Erdogan (2011), un programme d'intégration structuré permet non seulement de réduire le taux de rotation volontaire, mais également d'accélérer la montée en compétence, d'améliorer la satisfaction au travail et d'ancrer un sentiment de loyauté organisationnelle. Pour les profils issus de la génération Y, l'intégration devra inclure des dispositifs explicites d'accompagnement, de mentorat ou de feedback fréquent, répondant à leurs attentes en termes de structuration, de reconnaissance et de visibilité de parcours.

2.3.2.4.2 La socialisation organisationnelle : un processus identitaire continu

L'intégration constitue ainsi la première phase d'un processus plus large, celui de la socialisation organisationnelle, définie comme l'apprentissage progressif par lequel un individu acquiert les connaissances, les valeurs, les normes, les comportements et les réseaux nécessaires pour participer pleinement et efficacement à la vie organisationnelle (Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980). Ce processus, fondamentalement bidirectionnel, ne consiste pas uniquement en l'assimilation passive du salarié à une norme préexistante : l'individu contribue également à transformer l'organisation par ses expériences, ses pratiques et ses interactions.

La littérature scientifique distingue plusieurs dimensions structurantes de la socialisation :

- L'apprentissage du rôle : compréhension fine des attentes formelles et informelles liées au poste, des critères implicites de performance, et des marges d'autonomie.
- L'acquisition de compétences : développement des savoir-faire techniques et comportementaux nécessaires à la contribution efficace dans l'équipe et le projet.
- L'appropriation de la culture organisationnelle : assimilation des valeurs dominantes, des symboles, des récits organisationnels, des rituels et des codes implicites (Schein, 2010).
- La construction de relations professionnelles : intégration aux réseaux formels (hiérarchiques, fonctionnels) et informels (réseaux d'influence, collectifs d'appartenance), essentielle pour le soutien social, la collaboration et la reconnaissance.
- La compréhension des logiques politiques et procédurales : maîtrise des règles de fonctionnement formelles (procédures RH, circuits de décision) et des pratiques informelles qui structurent la dynamique réelle de l'organisation.

En somme, loin d'être une formalité administrative, l'intégration suivie de la socialisation organisationnelle est un processus structurant de la GSRH, qui relie le recrutement à la rétention, la compétence au sens, et l'individu à l'organisation. Elle représente un espace critique d'activation du potentiel des talents, notamment dans les contextes à haute intensité collaborative comme ceux analysés dans cette recherche.

2.3.3 La gestion des compétences

La gestion des compétences est définie comme un « *processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés* » (Zarifian, 2005, p.6). Dans la littérature en GRH stratégique, les démarches de gestion des compétences sont censées permettre une gestion des ressources humaines, favorable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise (Johnson et al. 2008). La gestion des compétences est portée, en effet, par la fonction ressources humaines, qui vise d'abord une coordination et une utilisation des hommes et de l'emploi – recruter, rémunérer, former, pour la production des biens et services dans les organisations (Boxall, Purcell & Wright 2007 ; Kaufman, 2014) – en tenant compte de la structure organisationnelle, et donc des spécificités des organisations par projets des industries cycliques (Parker et al. 2013). Un nombre croissant d'entreprises tentent d'articuler stratégie et gestion des compétences, de manière plus maîtrisée. L'objectif recherché est de parvenir à traduire, dans l'ensemble du processus de gestion des compétences individuelles et collectives, les actions requises pour satisfaire aux exigences de performance de la stratégie de l'entreprise.

Au Burkina Faso, la gestion des compétences par la GPEC s'est imposée, pour bon nombre d'entreprises, comme le modèle de référence en matière de GRH. Cependant, un certain nombre de critiques persistent. Outre une hypothèse de cohérence entre les pratiques, certains auteurs ont défendu une approche contingente des pratiques.

2.4. Le processus de gestion des talents : une cadence managériale

La gestion des talents s'inscrit dans une logique de pilotage séquentiel des ressources humaines. Elle regroupe un ensemble d'activités interconnectées, mobilisées dans le temps, pour repérer, développer, mobiliser et retenir les individus jugés stratégiques. Ce processus repose sur des choix de fond liés à la conception même du talent. Deux grandes orientations structurent les pratiques observées : l'approche exclusive et l'approche inclusive. Ces orientations influencent la définition, les outils et les finalités du processus.

2.4.1 Approche inclusive *versus* approche exclusive du talent

Le débat entre approche inclusive et approche exclusive du talent structure la majorité des réflexions contemporaines sur la gestion des talents (Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Thunnissen et al., 2013). Ces deux paradigmes reposent sur des conceptions divergentes du rôle des individus dans les organisations, des critères de valeur professionnelle, et de la manière d'allouer les ressources en GRH.

2.4.1.1 L'approche exclusive de la gestion des talents

L'approche exclusive de la gestion des talents repose sur l'idée que tous les individus au sein d'une organisation ne contribuent pas de manière égale à la réalisation des objectifs stratégiques. Elle postule que certaines personnes détiennent un niveau de performance ou un potentiel supérieur, justifiant une allocation différenciée des ressources de développement. Cette logique distingue une minorité qualifiée de talents, sur laquelle l'organisation concentre ses efforts en matière de formation, de mobilité, de reconnaissance ou d'opportunités. La littérature managériale à dominante anglo-saxonne a largement promu ce modèle, en insistant sur la nécessité d'identifier et de retenir une élite interne capable de générer un effet de levier sur la performance organisationnelle (Collings & Mellahi, 2009 ; Michaels et al., 2001). Cette approche repose sur plusieurs hypothèses implicites : premièrement, que l'impact organisationnel est inégalement distribué entre les individus ; deuxièmement, que les talents sont identifiables à partir de critères objectivables et stables ; troisièmement, que les ressources humaines étant limitées, il est rationnel de les concentrer sur les individus à rendement élevé ; quatrièmement, que la performance passée ou les indicateurs de potentiel sont des prédicteurs fiables de la contribution future.

Ces postulats soulèvent toutefois plusieurs objections. La première concerne la stabilité supposée du talent : les études sur la performance individuelle soulignent qu'elle dépend du contexte, des équipes, du management, et qu'elle évolue dans le temps. Il est donc risqué de figer les jugements en catégorisant trop tôt certains individus comme étant des talents et d'autres comme n'en étant pas. La seconde objection porte sur les effets organisationnels induits. En étiquetant certains collaborateurs comme « talents », l'organisation crée un effet de distinction, susceptible de générer du ressentiment, de la démotivation ou de la compétition négative parmi les non-sélectionnés (Swales, 2013). La troisième difficulté réside dans la capacité à évaluer objectivement le potentiel ou la valeur stratégique d'un collaborateur. Les matrices d'évaluation, les tests de personnalité ou les entretiens de performance sont sensibles à des biais

perceptifs, culturels ou relationnels. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la fiabilité des outils utilisés et sur les mécanismes par lesquels l'organisation produit ses catégories d'analyse.

Dans le contexte du Burkina Faso, plusieurs limites à l'approche exclusive apparaissent. Le niveau de formalisation des fonctions RH varie fortement selon les types d'organisations (ONG, multinationales, PME). Peu disposent de référentiels stabilisés permettant une identification systémique des talents. Par ailleurs, la structuration hiérarchique et les dynamiques relationnelles peuvent accentuer les effets de fragmentation sociale. Dans les organisations en mode projet, la temporalité courte et la fluidité des équipes rendent difficile une politique de gestion différenciée fondée sur des trajectoires individuelles prévisibles. Les projets changent, les besoins évoluent, et la pertinence des critères de sélection devient contingente.

En conséquence, bien que l'approche exclusive offre une grille de lecture stratégique, elle doit être analysée comme un idéal-type, dont l'application exige des conditions précises : systèmes RH matures, outils d'évaluation validés, acceptation culturelle de la distinction entre les individus. Dans le cas burkinabè, il conviendrait de tester empiriquement l'existence ou non de pratiques différenciées, explicites ou implicites, envers les collaborateurs considérés comme stratégiques. Il importe également de s'interroger sur les conséquences sociales de ces pratiques, sur les dynamiques d'inclusion ou d'exclusion qu'elles génèrent, et sur la manière dont elles influencent la cohésion des équipes des projets. Une reformulation possible de l'approche exclusive consisterait à déplacer la focalisation de l'individu vers le poste : il ne s'agirait plus de distinguer des personnes à haut potentiel, mais d'identifier les fonctions à criticité stratégique et de veiller à leur couverture continue par des profils adaptés. Cette option permettrait de concilier logique de différenciation et neutralité sociale dans l'allocation des ressources.

2.4.1.2. L'approche inclusive de la gestion des talents

L'approche inclusive de la gestion des talents repose sur l'idée que chaque individu au sein de l'organisation détient un potentiel de contribution, qui peut être activé, développé et valorisé dans des conditions appropriées. Elle considère le talent comme une ressource distribuée, dont la reconnaissance ne repose pas exclusivement sur des critères de performance exceptionnelle ou de potentiel rare, mais sur la capacité de chacun à produire de la valeur dans son rôle, dès lors que l'organisation favorise l'apprentissage, la participation et l'équité d'accès aux opportunités (Thunnissen et al., 2013 ; Buckingham & Goodall, 2015). Cette approche

s'oppose à une logique d'élitisme différencié, en défendant un principe d'universalité des dispositifs de développement professionnel.

Ce paradigme repose sur plusieurs hypothèses. D'abord, que le potentiel est présent chez tous les individus, bien qu'à des degrés et sous des formes différentes. Ensuite, que le développement des compétences dépend en grande partie du contexte organisationnel, des pratiques managériales, et des conditions sociales de travail. Enfin, que les effets collectifs d'une stratégie inclusive dépassent les bénéfices individuels, en renforçant la cohésion, l'engagement, et la performance globale. Cette conception suppose également que l'organisation dispose des moyens, des outils, et de la volonté managériale pour mettre en œuvre un accompagnement élargi et équitable des trajectoires professionnelles.

Plusieurs objections peuvent être formulées à l'égard de cette approche. Elle suppose une capacité organisationnelle élevée à accompagner tous les collaborateurs, ce qui peut être difficile à garantir dans des environnements à ressources limitées ou à faible structuration RH. En misant sur le développement généralisé, elle peut conduire à une dispersion des efforts et à une dilution des priorités stratégiques. Elle suppose aussi que tous les individus souhaitent ou peuvent évoluer dans l'organisation, ce qui peut ne pas être le cas. Enfin, elle peut manquer de discrimination positive envers les fonctions critiques ou les profils à fort impact, ce qui affaiblit la capacité de ciblage stratégique.

Dans le cas du Burkina Faso, l'approche inclusive présente plusieurs intérêts opérationnels et sociaux. Elle s'aligne avec les contraintes de faible spécialisation RH observées dans certaines structures, en proposant une logique simple de développement ouvert. Elle répond aussi à un enjeu d'équité dans des environnements où les écarts de traitement peuvent générer des tensions. Dans les organisations fonctionnant en mode projet, où la rotation des missions, la transversalité des fonctions, et la cohabitation de profils hétérogènes sont fréquentes, une approche inclusive permet de maintenir un climat de confiance et une circulation des compétences entre projets.

Toutefois, sa mise en œuvre dans ces contextes suppose certaines conditions : une clarté dans les critères d'accès aux dispositifs de développement, une évaluation régulière des effets produits, et une articulation entre logique collective et gestion différenciée des besoins. L'hybridation est ici une option stratégique : il est possible d'articuler un socle commun de développement généralisé avec des modules spécifiques destinés à des fonctions ou des

missions critiques. L'approche inclusive ne doit pas être confondue avec une approche égalitariste ; elle repose sur un principe d'ouverture, mais pas d'uniformité. Elle invite à concevoir la gestion des talents non pas comme une stratégie de sélection, mais comme un processus d'activation et de circulation du potentiel existant.

Dans cette perspective, les talents ne sont pas définis de manière statique, mais en fonction de leur contribution située, de leur capacité à apprendre, et de leur adaptation aux contextes évolutifs. Cette vision devient particulièrement pertinente dans les organisations burkinabè confrontées à des changements structurels, à des exigences de flexibilité opérationnelle, et à une transformation des attentes générationnelles, notamment celles exprimées par la génération Y.

2.4.2. Les différentes phases du processus de gestion des talents

La gestion des talents se structure autour d'un ensemble d'activités organisées en séquences interdépendantes. Ce processus suit une logique de cycle de vie, depuis l'identification initiale jusqu'à la planification des successions. L'objectif de cette architecture fonctionnelle est de permettre une régulation continue du capital humain en lien avec les besoins évolutifs de l'organisation.

2.4.2.1. Identifier et sélectionner les talents

L'identification des talents constitue la première phase fonctionnelle de toute stratégie de gestion des talents. Elle vise à repérer les individus susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels, à partir d'une lecture combinée de leurs compétences, de leur potentiel de développement, de leur position dans la structure, et des besoins stratégiques anticipés. Cette activité repose sur des fondements conceptuels précis, mais aussi sur des mécanismes sociaux, cognitifs et contextuels, qui en influencent l'application concrète.

Le modèle d'architecture du capital humain proposé par Lepak et Snell (2002) constitue l'un des cadres théoriques fréquemment mobilisés pour définir les critères de valeur et d'unicité du talent. Selon ce modèle, un individu est considéré comme stratégiquement pertinent lorsque ses compétences présentent une double caractéristique : une valeur élevée pour l'organisation, mesurée par sa capacité à contribuer aux objectifs compétitifs ; et une unicité structurelle, définie comme la difficulté de le remplacer du fait de la rareté de son profil ou de son adéquation à des exigences spécifiques. L'évaluation du talent, dans cette perspective, ne repose pas sur une définition intrinsèque, mais sur une lecture relationnelle entre individu, poste et contexte.

Cette logique situe l'identification des talents dans un cadre instrumental, où les ressources humaines sont évaluées à partir de leur contribution attendue à la stratégie. Elle suppose que les décideurs RH sont capables d'anticiper ces contributions, et de produire des outils fiables pour les mesurer. Or, la littérature montre que cette évaluation repose également sur des éléments moins stabilisés. Farndale et al. (2010) soulignent que les attributs considérés comme pertinents — compétences techniques, connaissances, dispositions comportementales, expériences antérieures — sont définis de manière contextualisée, et peuvent varier d'une organisation à l'autre. Cette variabilité introduit une incertitude dans la définition même de ce qui constitue un talent.

De plus, plusieurs recherches interrogent la prétendue objectivité de la phase d'identification. Selon Nijs et al. (2014), le processus est sélectif, subjectif, et fortement dépendant du regard des managers, de leur expérience, de leurs préférences et de leur position dans la hiérarchie. Les biais cognitifs, les stéréotypes professionnels, ou encore les logiques d'affinité sociale influencent le jugement porté sur les collaborateurs. Meyers et van Woerkom (2014) ajoutent que le contexte organisationnel (culture d'entreprise, style de leadership, systèmes de reconnaissance) structure les cadres de perception du talent. L'identification ne peut donc être considérée comme neutre.

Face à cette dimension contingente, certains auteurs recommandent d'élargir les critères d'évaluation au-delà de la performance et des compétences visibles. Nijs et al. (2014) proposent d'intégrer dans l'évaluation les dimensions motivationnelles, les centres d'intérêt, ou encore l'alignement avec les valeurs organisationnelles. Cette posture vise à accroître l'équité d'accès aux parcours de développement, tout en tenant compte du potentiel latent et de la dynamique d'apprentissage. Elle repose toutefois sur la capacité de l'organisation à concevoir des outils d'observation fiables, à former ses évaluateurs, et à inscrire cette démarche dans un processus formalisé et transparent.

2.4.2.2. Développer les talents

Le développement des talents équivaut à l'une des fonctions centrales dans la gestion stratégique des ressources humaines. Il vise à aligner les capacités individuelles sur les exigences évolutives de l'organisation, en combinant des dispositifs d'apprentissage, des situations de travail formatrices, et des mécanismes de soutien organisationnel. Le

développement n'est pas une simple étape consécutive à l'identification ; il s'inscrit dans un processus continu d'adaptation entre individus, rôles et contextes (Collings et al., 2019).

Les dispositifs de développement peuvent prendre plusieurs formes. La formation formelle représente une première modalité. Elle repose sur des contenus pédagogiques standardisés, dispensés dans des cadres institutionnels internes ou externes. Cette modalité vise l'acquisition structurée de connaissances ou de compétences, selon des référentiels de poste ou des plans de carrière. Toutefois, son impact dépend de la transférabilité des acquis au poste de travail, et de l'accompagnement managérial qui en permet la mise en œuvre.

L'apprentissage expérientiel constitue une seconde modalité. Il s'opère par la mise en situation, à travers des missions à responsabilité croissante, des affectations transversales, ou la gestion de projets complexes. Cette modalité repose sur la logique du « développement par l'action » (McCauley & Van Velsor, 2004), qui valorise l'exposition aux défis, la gestion de l'incertitude, et l'apprentissage en contexte réel. Dans les organisations en mode projet, cette dimension constitue un levier privilégié de développement, dans la mesure où les changements de mission et la variabilité des équipes favorisent la montée en compétence.

Les dispositifs d'accompagnement individuels, tels que le mentorat ou le coaching, forment une troisième modalité. Le mentorat repose sur une relation d'échange entre un professionnel expérimenté et un collaborateur en développement, autour de la transmission de savoirs, de pratiques et de codes informels. Le coaching vise quant à lui, le développement de capacités spécifiques, par l'intermédiaire d'un accompagnement structuré. Ces dispositifs répondent à des besoins ciblés, mais supposent un cadre de mise en œuvre clair, et une culture de la confiance et de la réciprocité.

Le développement suppose également un système d'évaluation et de suivi. Il s'agit de mesurer les effets des dispositifs mis en place, d'identifier les écarts entre compétences acquises et attendues, et de réguler les trajectoires individuelles. Ce suivi repose souvent sur des entretiens annuels, des bilans de parcours, ou des indicateurs de performance. Il doit permettre à l'organisation de piloter les investissements en développement, et d'assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques et les dynamiques individuelles.

Plusieurs tensions structurent le champ du développement des talents. La première porte sur la personnalisation des parcours : comment adapter les contenus et les modalités aux besoins

spécifiques de chaque individu, sans compromettre l'équité d'accès ni la standardisation des processus. La seconde concerne la temporalité : comment articuler des dispositifs courts (projets, formations ponctuelles) avec des trajectoires longues. La troisième concerne la mesure : comment évaluer le développement de compétences transversales ou comportementales, dans des contextes mouvants.

Dans les organisations burkinabè, ces tensions prennent une forme particulière. Le développement repose souvent sur des dispositifs informels, une logique d'apprentissage sur le tas, ou des dynamiques de parrainage non institutionnalisées. L'existence de structures en mode projets, de financements exogènes, ou de cadres partenariaux influence fortement la disponibilité, la forme et la finalité des actions de développement. Il importe alors d'examiner empiriquement la manière dont les individus perçoivent ces dispositifs, leur articulation avec les objectifs de l'organisation, et leur effet sur la capacité d'adaptation des équipes.

2.4.2.3. Retenir les talents

La rétention des talents renvoie en général à l'ensemble des actions et mécanismes mis en œuvre par une organisation pour limiter la mobilité non souhaitée des individus identifiés comme stratégiques. Cette phase répond à un double impératif : préserver l'investissement consenti dans le développement du capital humain et assurer la continuité des compétences clés dans un environnement marqué par l'incertitude, la concurrence ou la volatilité du marché du travail (Hausknecht et al., 2009).

Les dispositifs de rétention reposent sur plusieurs leviers. Le premier est structurel. Il concerne les conditions d'emploi formelles, telles que la rémunération, les avantages sociaux, les perspectives de carrière ou la stabilité contractuelle. Ces éléments relèvent d'une logique d'incitation économique, qui vise à réduire l'attractivité relative des alternatives externes.

Le deuxième levier est relationnel. Il repose sur la qualité des interactions dans l'environnement de travail : relations managériales, reconnaissance, intégration dans les collectifs, participation aux décisions. Ces dimensions influencent le sentiment d'appartenance, la perception de justice, et l'attachement à l'organisation. Le modèle du contrat psychologique (Rousseau, 1995) permet de penser la rétention comme une relation d'échange implicite, fondée sur des attentes réciproques entre employé et employeur.

Le troisième levier est symbolique. Il concerne la capacité de l'organisation à donner du sens au travail, à aligner les valeurs individuelles et collectives, ou à offrir une identité professionnelle valorisée. Cette dimension devient centrale dans les contextes marqués par des transformations du rapport au travail, notamment chez les jeunes générations.

La littérature scientifique met en évidence que la décision de rester ou de partir est rarement liée à une seule variable. Hausknecht et al. (2009) identifient treize motifs possibles de rétention, incluant l'attachement affectif, l'ajustement au poste, la reconnaissance perçue, ou encore le manque d'alternatives crédibles. La rétention est donc un processus dynamique, qui suppose un pilotage régulier et une connaissance fine des facteurs de motivation individuels.

Cette diversité des facteurs introduit cependant plusieurs tensions. La première est économique : l'optimisation des dispositifs de rétention suppose des arbitrages entre coûts et bénéfices, notamment lorsque les talents sont nombreux ou que les postes critiques sont instables. La deuxième est normative : les politiques différenciées de rétention peuvent générer des perceptions d'injustice, en particulier si elles manquent de transparence. La troisième est stratégique : vouloir retenir un talent suppose de comprendre ses aspirations, ses leviers de satisfaction et ses préférences de trajectoire, ce qui nécessite une capacité de dialogue organisationnel.

La rétention ne peut donc être pensée comme une simple application de leviers standardisés. Elle exige un diagnostic permanent, une capacité d'ajustement, et une attention portée aux signaux faibles. Elle doit également s'articuler avec la stratégie globale de développement et de mobilité interne, sans quoi elle risque de produire des effets contraires : blocage des parcours, sentiment de stagnation, ou désengagement silencieux.

2.4.2.4. Gérer les carrières et planifier la relève

La gestion des carrières et la planification de la relève sont essentiellement les deux dernières fonctions du processus de gestion des talents. Elles visent, d'une part, à structurer les parcours professionnels à l'intérieur de l'organisation et, d'autre part, à anticiper les transitions stratégiques en identifiant les futurs titulaires des postes clés (Rothwell, 2010 ; Hall, 2002).

La gestion de carrière repose sur la reconnaissance que les trajectoires professionnelles peuvent être planifiées, soutenues et évaluées en fonction des compétences, des aspirations et des opportunités organisationnelles. Elle peut adopter plusieurs logiques : une approche

hiérarchique orientée vers la montée en responsabilité ; une approche horizontale favorisant la spécialisation fonctionnelle ; ou une approche transversale fondée sur la mobilité entre fonctions ou unités (Baruch, 2004). Dans toutes ces configurations, elle implique un minimum de formalisme en matière d'évaluation périodique, d'entretien de carrière, et de cartographie des opportunités.

Dans les organisations en mode projets, cette gestion prend une forme plus discontinue. Les affectations successives à des projets distincts permettent d'accumuler de l'expérience, mais rendent difficile une projection linéaire ou structurée des trajectoires (Bredin & Söderlund, 2011). La carrière y devient le produit d'une série d'engagements contractuels de courte durée, dont la cohérence repose souvent sur la capacité individuelle à capitaliser les savoirs acquis, plus que sur une planification institutionnalisée.

La planification de la relève, elle, vise à assurer la continuité des compétences critiques en cas de départ prévisible ou inattendu. Elle repose sur l'identification de postes stratégiques, l'évaluation des risques de vacance, la constitution de viviers de successeurs et la mise en place de plans de développement adaptés (Rothwell, 2010 ; Collings et al., 2019). L'objectif est double : réduire la vulnérabilité de l'organisation à la perte de ressources clés, et sécuriser les processus de transmission des savoirs, notamment tacites.

Cependant, plusieurs obstacles à la mise en œuvre de ces mécanismes sont bien documentés. Premièrement, l'absence d'outils fiables d'évaluation du potentiel rend incertaine l'identification des successeurs (Silzer & Church, 2009). Deuxièmement, les biais de perception ou de préférence des décideurs peuvent compromettre l'équité d'accès à ces dispositifs (Meyers & van Woerkom, 2014). Troisièmement, le manque de transparence sur les critères de mobilité ou d'éligibilité peut produire un effet d'opacité, voire de démotivation chez les collaborateurs (Dries, 2013).

Dans le contexte burkinabè, ces enjeux prennent une tournure spécifique. La faible structuration des fonctions RH dans certaines entreprises, la discontinuité des financements dans les ONG ou projets, ainsi que l'instabilité des dispositifs de suivi limitent la formalisation des parcours (Sawadogo & Compaoré, 2021). Toutefois, des mécanismes de remplacement implicites existent, notamment à travers le parrainage, la cooptation ou l'observation de la performance en situation. Ces logiques informelles peuvent jouer un rôle de substitution aux

procédures absentes, mais elles soulèvent des questions de reproductibilité, de légitimité et de transparence.

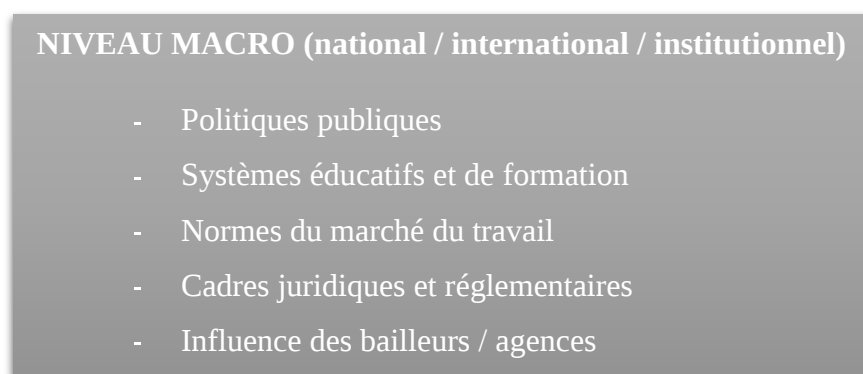
L'analyse empirique devra par conséquent interroger dans quelle mesure les pratiques de gestion de carrière et de succession dans ces environnements sont construites de manière intentionnelle, ou relèvent de dynamiques *ad hoc*. Elle devra également explorer la manière dont les acteurs (RH, managers, collaborateurs) perçoivent les enjeux de longévité organisationnelle, d'accès aux responsabilités, et de transmission des fonctions critiques.

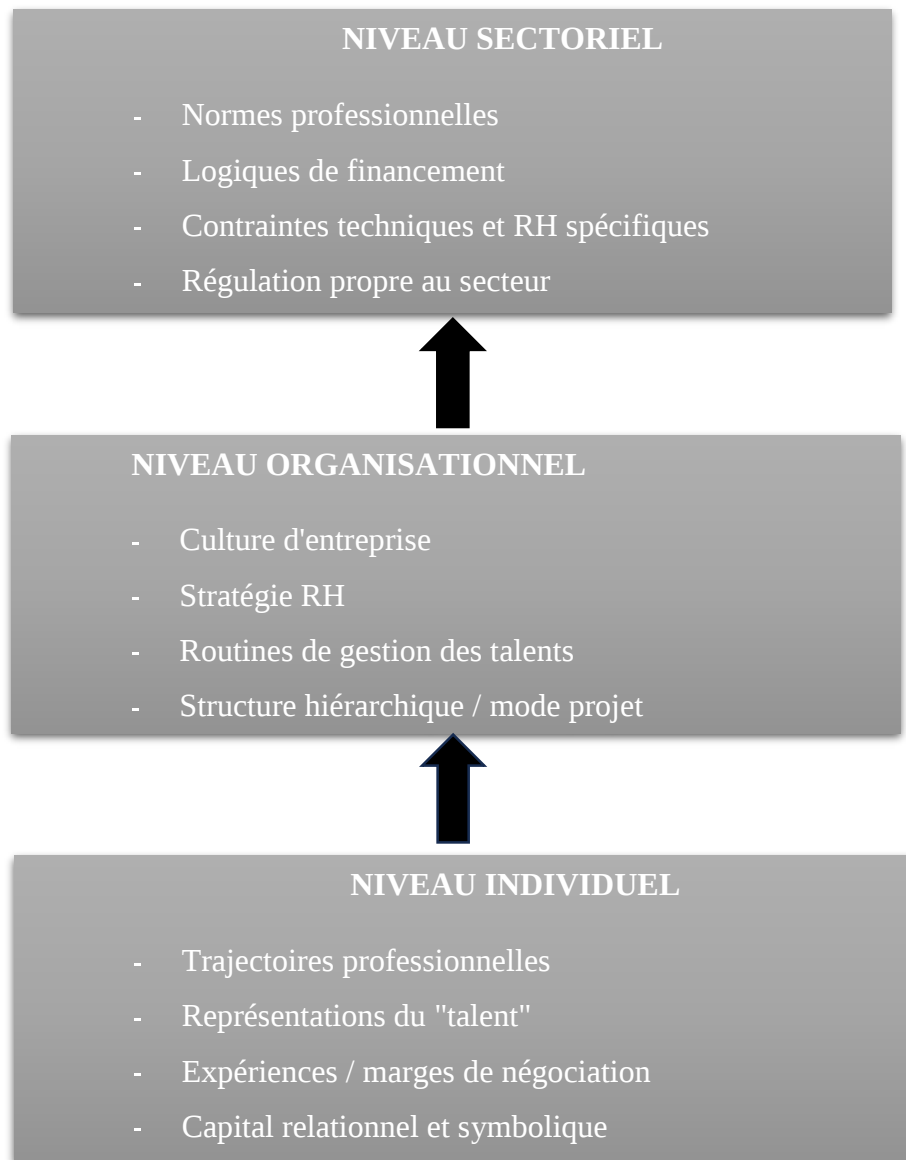
2.4.3. Les facteurs contingents de la gestion des talents

Les approches classiques de la gestion des talents se centrent sur l'organisation et l'individu, sans toujours articuler les niveaux contextuels dans lesquels ces interactions prennent forme. Or, dans les environnements multiculturels ou institutionnellement contraints, ces niveaux ne peuvent être traités indépendamment. Une série de travaux a permis d'ouvrir cette perspective, notamment ceux de Syed et Özbilgin (2009), Özbilgin et Tatli (2011), et Al Ariss et al. (2014).

Ces auteurs critiquent l'universalité supposée des modèles dominants et proposent de conceptualiser la gestion des talents comme une construction relationnelle (Al Ariss et al., 2014, p. 176). Celle-ci se configure à l'intersection de plusieurs niveaux : macro (cadre institutionnel et politique d'un pays), méso (caractéristiques de l'organisation ou du secteur), et micro (trajectoires, perceptions et capacités d'agir des individus). Cette perspective suppose que les pratiques ne sont ni homogènes, ni directement transférables, mais médiatisées par les contraintes et ressources propres à chaque niveau.

Figure 2 : Cadre analytique multiniveaux de la gestion des talents





Source : Par l'auteur

2.4.3.1. Le contexte macro national/international

Les politiques de gestion des talents se déploient à l'intérieur d'un cadre institutionnel structuré par des logiques étatiques, des normes internationales et des dynamiques géopolitiques. Le niveau macro national et international influence directement les définitions dominantes du talent, les modes d'identification des compétences, et les instruments à disposition des organisations pour attirer, développer ou retenir les individus stratégiques (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

À l'échelle nationale, les systèmes éducatifs, les dispositifs de formation professionnelle, les régimes d'emploi, les normes juridiques et les politiques publiques en matière de travail déterminent l'accès aux compétences, la qualification des travailleurs, et la capacité de mobilisation du capital humain. Le Burkina Faso, par exemple, se caractérise par une forte dualité entre secteurs formel et informel, une dépendance marquée vis-à-vis de l'aide extérieure, et une structuration limitée de la formation continue, autant de facteurs qui restreignent les possibilités de planification stratégique des talents dans les entreprises locales (Sawadogo & Compaoré, 2021).

Le marché du travail burkinabè est également soumis à des déséquilibres importants entre l'offre de compétences produite par le système éducatif et la demande exprimée par les entreprises. La prédominance des filières générales, la faiblesse de la formation technique et professionnelle, et le manque de passerelles entre éducation et emploi réduisent la capacité des organisations à recruter des profils immédiatement opérationnels. Cette inadéquation structurelle, bien documentée par les travaux de l'INSD et de la Banque Mondiale (BM), place les entreprises dans une posture réactive, et rend difficile la mise en œuvre de politiques de gestion des talents anticipatrices ou différenciées.

À l'échelle internationale, les logiques de globalisation des compétences, les prescriptions des institutions transnationales (telles que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou la Banque Mondiale), les partenariats public-privé, et les référentiels de bonne gouvernance exercent une pression normative sur les pratiques locales. Ces influences peuvent produire des effets ambivalents. D'un côté, elles favorisent l'introduction de dispositifs modernes de GRH, basés sur des standards internationaux. De l'autre, elles induisent une forme de transfert partiel, voire inadapté, de modèles pensés dans des environnements institutionnels très éloignés (Festing & Schäfer, 2014 ; Horwitz, 2012).

Dans les organisations opérant sous financement extérieur, en particulier les ONG et les projets de développement, les obligations contractuelles ou les exigences des bailleurs imposent des pratiques de recrutement et de gestion des talents calquées sur les référentiels internationaux. Ces exigences concernent souvent la transparence, la gestion axée sur les résultats, ou encore la redevabilité. Toutefois, leur application dans un environnement institutionnel faible ou instable peut produire des effets de décalage ou de contournement.

Par exemple, une procédure formelle peut coexister avec des logiques de cooptation informelle ou de négociation interpersonnelle.

Ce niveau macro, loin d'être un simple arrière-plan, conditionne ainsi la structure des opportunités pour les entreprises et les individus. Il oriente les politiques RH, influence les arbitrages budgétaires et définit les marges d'autonomie organisationnelle. Comprendre comment ces déterminants macrosociaux s'articulent avec les dynamiques internes est un préalable à toute lecture réaliste des pratiques de gestion des talents dans les organisations burkinabè.

2.4.3.2 Le contexte sectoriel

Les pratiques de gestion des talents ne peuvent être analysées sans tenir compte du secteur dans lequel elles s'inscrivent. Ce niveau d'analyse, souvent négligé, constitue un espace intermédiaire de structuration des pratiques entre les dynamiques macro-institutionnelles et les décisions organisationnelles. Il regroupe un ensemble de régulations implicites et explicites, de normes professionnelles partagées, de modèles organisationnels dominants, et de contraintes spécifiques liées à l'activité exercée (Gooderham, Mayrhofer & Brewster, 2011).

Chaque secteur impose des temporalités, des exigences de compétences, des rapports à la stabilité, et des circuits de financement qui influencent directement les stratégies RH. Par exemple, les entreprises industrielles structurées opèrent généralement dans un environnement plus stable, avec une formalisation poussée des processus RH. À l'inverse, les organisations non gouvernementales ou les structures liées aux projets de développement, fréquemment exposées à des cycles de financement courts et à des objectifs fixés par des bailleurs externes, développent des pratiques plus flexibles, souvent *ad hoc*, de gestion des talents (Horwitz, 2012 ; Festing et al., 2013).

Le secteur détermine également les profils valorisés. Dans les télécommunications ou les technologies de l'information, les compétences techniques et l'agilité numérique sont centrales. Dans les secteurs de la santé ou de l'éducation, la certification, la déontologie et l'expérience de terrain prennent plus de poids. Les critères de sélection, les dispositifs de développement, et les politiques de rétention ne se construisent donc pas sur un modèle unique, mais se différencient selon les exigences structurelles du champ professionnel (Thunnissen, 2016).

Au Burkina Faso, cette différenciation sectorielle est particulièrement remarquée. Les projets dans le domaine humanitaire, très nombreux dans les régions en crise, appliquent des logiques de contractualisation à durée déterminée, avec des processus de recrutement parfois pilotés depuis l'étranger. Les entreprises commerciales, à l'inverse, ancrent davantage leurs politiques RH dans une logique entrepreneuriale locale, avec des circuits de cooptation informelle et une moindre formalisation des pratiques de développement de carrière. Cette hétérogénéité des modèles de gestion interroge la transférabilité des dispositifs RH d'un secteur à un autre.

Les travaux empiriques conduits dans les pays en développement montrent également que le poids du secteur modifie la perception du "talent" lui-même. Dans les secteurs orientés vers l'innovation, le talent est associé à la créativité, à la réactivité, voire à la capacité à gérer l'incertitude. Dans les secteurs à forte régulation, il est associé à la conformité, à la maîtrise des procédures et à la capacité à produire une performance répétable (Collings, Mellahi & Cascio, 2019). La diversité des secteurs contribue ainsi à la pluralité des conceptions du talent, à la fois en termes de compétences attendues et de trajectoires valorisées.

Cette influence sectorielle ne peut être pensée comme un simple effet mécanique. Elle interagit avec les logiques organisationnelles et les marges d'interprétation individuelles. Toutefois, elle constitue un filtre structurant des pratiques, qui conditionne les marges de manœuvre des décideurs RH, les aspirations des individus et les référentiels utilisés pour évaluer la valeur professionnelle.

2.4.3.3. Le niveau organisationnel

Les pratiques de gestion des talents prennent forme au sein des organisations, là où les décisions se traduisent en procédures, en routines, et en structures concrètes. Le niveau organisationnel constitue ainsi un espace d'arbitrage entre les influences institutionnelles, les contraintes sectorielles et les logiques d'action individuelle. Il ne s'agit pas simplement d'un lieu d'application de modèles exogènes, mais d'un espace de construction spécifique, où les conceptions du talent, les modalités de repérage, de développement et de rétention sont façonnées par des facteurs endogènes (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010).

Plusieurs éléments conditionnent la manière dont une organisation structure sa politique de gestion des talents : la stratégie générale, la culture d'entreprise, le degré de formalisation de la fonction RH, la gouvernance interne, ou encore les ressources disponibles.

Une organisation dotée d'une fonction RH centralisée, outillée et intégrée à la stratégie globale, est plus susceptible de mettre en œuvre des dispositifs cohérents, évaluables et évolutifs (Collings & Mellahi, 2009). À l'inverse, les structures opérant dans un environnement contraint, ou dotées d'une gouvernance floue, adoptent souvent des pratiques fragmentées, parfois discontinues.

La place accordée aux lignes managériales dans la gestion des talents constitue également un facteur différenciateur. Lorsque les managers intermédiaires participent activement à l'identification et au développement des collaborateurs, la cohérence entre stratégie et opérationnalisation est renforcée (Dries, 2013). En revanche, l'externalisation de la fonction RH, ou son isolement dans une logique bureaucratique, peut produire une déconnexion entre les dispositifs formels et les pratiques effectives.

Dans les organisations burkinabè, les données empiriques disponibles soulignent une grande diversité de configurations. Certaines entreprises, notamment les filiales de groupes internationaux, mettent en place des systèmes de gestion des talents alignés sur des standards mondiaux, incluant plans de succession, programmes de leadership, et outils d'évaluation de potentiel. D'autres, plus ancrées localement, développent des formes hybrides, combinant procédures formelles, cooptation, et logique communautaire (Sawadogo & Compaoré, 2021).

La gestion des talents dans les organisations en mode projet impose une contrainte supplémentaire : l'instabilité des affectations, la temporalité courte des missions, et la mobilité des équipes limitent la possibilité d'inscrire les trajectoires dans une logique linéaire. Les pratiques doivent alors s'adapter à des rythmes discontinus, à des chaînes hiérarchiques réduites, et à des formes de leadership partagé (Bredin & Söderlund, 2011). Ce mode organisationnel renforce la nécessité d'une gestion adaptative, centrée sur les compétences transférables, la capacité à apprendre en contexte, et la rapidité d'intégration.

Le niveau organisationnel agit donc comme un filtre actif. Il ne transmet pas mécaniquement les injonctions du niveau macro ou sectoriel, mais les interprète, les transforme, ou les rejette. L'analyse de ce niveau est essentielle pour comprendre non seulement ce que les organisations font en matière de gestion des talents, mais aussi pourquoi et comment elles le font.

2.4.3.4. Le niveau individuel

Les dispositifs de gestion des talents, aussi élaborés soient-ils, ne produisent pas d'effets uniformes sur les individus. Ce niveau d'analyse interroge la manière dont les acteurs ciblés par ces politiques – ou exclus de celles-ci – interprètent, mobilisent ou détournent les dispositifs mis en place. Il ne s'agit pas seulement d'examiner des trajectoires objectives, mais d'analyser les représentations subjectives du talent, les logiques d'engagement, et les marges de négociation que les individus activent dans leur environnement organisationnel (Thunnissen, 2016 ; Dries, 2013).

L'individu ne reçoit pas passivement les politiques RH. Il agit, réagit, ou résiste en fonction de son capital personnel, de son parcours antérieur, et de son horizon professionnel. L'accès aux dispositifs de développement, les opportunités de promotion, ou la reconnaissance symbolique ne dépendent pas uniquement de la performance, mais aussi de la manière dont l'individu se rend visible, s'aligne sur les normes implicites de l'organisation, ou construit des alliances internes (Nijs et al., 2014). Cette logique remet en question l'idée selon laquelle la gestion des talents reposerait sur des critères exclusivement objectifs.

Les travaux empiriques sur les perceptions du talent montrent que les individus développent des conceptions différenciées de ce qui est valorisé dans leur environnement professionnel. Certains associent le talent à des compétences techniques spécifiques ; d'autres y voient une capacité à interagir dans des réseaux de pouvoir, à anticiper les attentes, ou à performer dans des contextes incertains (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Cette diversité de représentations influence les stratégies individuelles : acceptation ou refus d'un poste, demande de mobilité, retrait ou surengagement.

Le niveau individuel inclut également des dimensions identitaires. L'origine sociale, le genre, la trajectoire éducative, ou encore l'âge modulent la manière dont les dispositifs de gestion des talents sont perçus ou vécus. Les individus issus de la génération Y, par exemple, peuvent interpréter certains dispositifs comme rigides, inadaptés ou non alignés avec leurs valeurs. D'autres profils peuvent au contraire les percevoir comme des opportunités de sécurisation ou de reconnaissance. Ces perceptions ne sont pas aléatoires : elles s'ancrent dans des histoires professionnelles, des expériences antérieures, et des comparaisons sociales.

La littérature sur la subjectivité en GRH insiste aussi sur les tensions générées par la sélection implicite. Être identifié comme « talent » peut créer des attentes de performance

accrues, des pressions internes, ou des rivalités entre pairs. À l'inverse, ne pas être inclus dans un programme formel peut être perçu comme une disqualification silencieuse, affectant l'engagement ou l'attachement à l'organisation (Meyers & van Woerkom, 2014).

Dans le contexte burkinabè, marqué par une forte segmentation du marché du travail et des trajectoires professionnelles souvent discontinues, le niveau individuel ne peut être analysé indépendamment des déterminants socio-économiques. L'accès aux postes à responsabilité dépend autant des compétences que des réseaux d'appartenance, des systèmes de recommandation, ou des logiques de réputation. Comprendre les expériences individuelles en matière de gestion des talents suppose donc de combiner l'analyse des parcours, des discours et des pratiques d'ajustement au quotidien.

2.5. La diversité en entreprise : approche multidimensionnelle et générationnelle

La diversité ne renvoie plus simplement à une hétérogénéité visible entre les membres d'une organisation. Elle est désormais considérée comme une variable structurante des dispositifs RH, affectant les dynamiques de recrutement, les politiques de développement des compétences et les stratégies de rétention. Son intégration dans les politiques de gestion des talents repose sur des cadres théoriques issus des études interculturelles, de la psychologie organisationnelle et des sciences de gestion (Hofstede, 2001 ; Thomas, 1990).

2.5.1. Fondements théoriques de la diversité

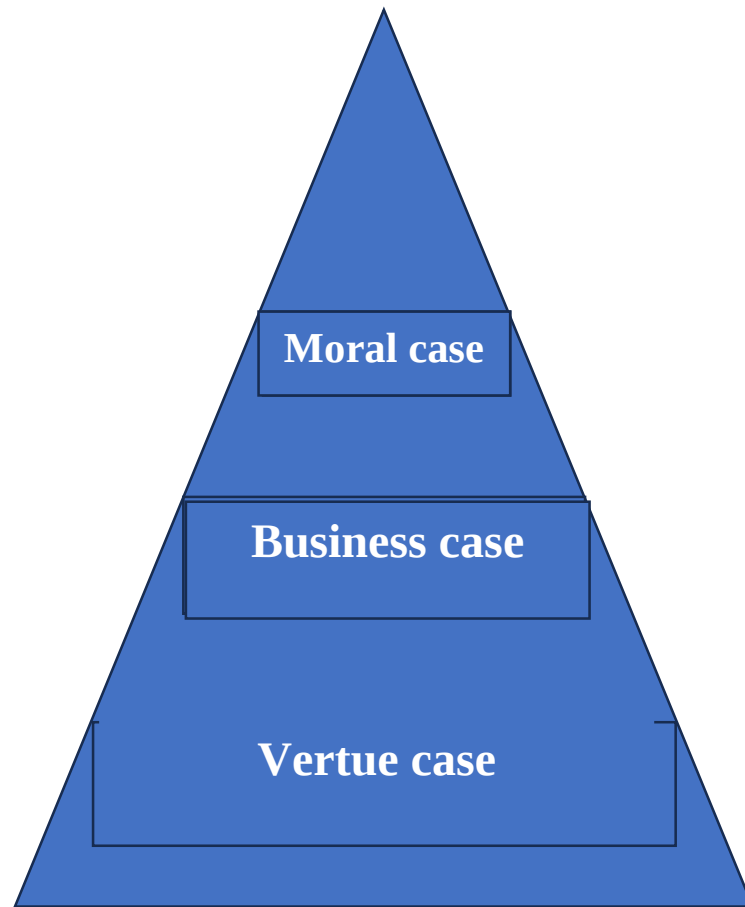
L'approche théorique de la diversité repose sur l'idée que les organisations sont traversées par une pluralité de différences individuelles, structurelles et symboliques, qui influencent à la fois les dynamiques internes et les modes de fonctionnement des ressources humaines. La diversité ne désigne pas seulement la variété des caractéristiques démographiques, mais engage également des dimensions cognitives, culturelles, générationnelles et professionnelles, qui interviennent dans les processus d'interaction, d'évaluation, de coopération et de leadership (Cox, 1993 ; Thomas, 1990).

2.5.1.1. Les logiques de la diversité

La gestion de la diversité en entreprise se nourrit de trois perspectives distinctes, chacune apportant des justifications et des limites.

A travers la figure ci-dessous, nous pouvons apercevoir ces perspectives avec les trois cases de la diversité :

Figure 3 : Modèle Diamant des 3 "Cases" de la Diversité



Source : Par l'auteur

2.5.1.1.1 le *Moral case* (l'argument éthique)

L'un des fondements majeurs de la gestion de la diversité repose sur ce que la littérature désigne comme le *moral case*, ou argument éthique. Cette approche affirme que la reconnaissance, le respect et l'inclusion des différences individuelles constituent une exigence normative fondée sur des principes de justice, d'égalité et de dignité humaine (Kandola & Fullerton, 1998 ; Mor Barak, 2015). Contrairement au *business case*, qui justifie la diversité par ses effets supposés sur la performance ou la compétitivité, le *moral case* soutient que la diversité doit être intégrée dans les pratiques organisationnelles indépendamment de tout rendement attendu. Il repose sur des principes déontologiques selon lesquels chaque individu, quelle que soit son origine, son genre ou sa condition, doit avoir un accès équitable aux opportunités professionnelles et être traité avec impartialité.

Ce cadre d'analyse est souvent lié aux doctrines du pluralisme, des droits humains et des théories de la justice. Il alimente les politiques publiques et les régulations normatives qui imposent des obligations aux employeurs en matière d'égalité des chances, de lutte contre la discrimination et de représentativité (Shen et al., 2009). Dans ce cadre, la diversité n'est pas une ressource stratégique à optimiser, mais un impératif moral à respecter.

Plusieurs auteurs soulignent que l'adhésion sincère au *moral case* nécessite une remise en question des structures de pouvoir implicites dans l'organisation. Cela implique une transformation des critères de sélection, des modes d'évaluation du mérite, et des mécanismes d'avancement, afin de garantir une reconnaissance équitable des compétences dans leur pluralité (Noon, 2007).

L'argument éthique constitue donc une condition de légitimité des politiques de diversité. Il permet d'éviter l'instrumentalisation des différences et d'ancrer les démarches RH dans une vision de l'organisation comme espace de justice organisationnelle.

2.5.1.1.2 Le *Business case* (l'argument économique)

Le *business case* constitue l'un des cadres dominants de légitimation de la diversité dans les organisations contemporaines. Il repose sur l'idée que la prise en compte des différences individuelles, qu'elles soient culturelles, générationnelles, de genre ou de parcours, peut produire un avantage compétitif mesurable. Ce raisonnement, d'inspiration utilitariste, relie la diversité à des bénéfices économiques potentiels, en termes d'accès à de nouveaux marchés, de stimulation de l'innovation ou de réduction des coûts de ressources humaines (Thomas & Ely, 1996 ; Richard et al., 2004).

L'un des mécanismes majeurs du *business case* repose sur la capacité des équipes diversifiées à mieux comprendre des segments de clientèle eux-mêmes hétérogènes. Cette proximité cognitive favorise l'ajustement des produits, des canaux de distribution et des messages de communication. Une organisation qui reflète dans sa composition interne la pluralité de ses parties prenantes externes disposerait ainsi d'un atout stratégique pour conquérir ou fidéliser des marchés complexes. Dans cette logique, la diversité n'est pas seulement tolérée, elle devient une ressource. Elle est envisagée comme une variable explicative de la performance, particulièrement dans les environnements instables, incertains ou internationaux (Cox, 2001).

La deuxième justification économique repose sur les effets de la diversité sur les dynamiques d'innovation. La littérature en management de l'innovation suggère qu'une diversité cognitive élevée augmente la probabilité de rupture créative, car elle élargit l'espace des hypothèses formulées en réponse à un problème. Des travaux empiriques montrent que les entreprises disposant d'équipes fonctionnelles diversifiées déposent davantage de brevets, introduisent plus fréquemment de nouveaux produits, et obtiennent de meilleurs résultats dans les industries à forte intensité technologique (Joshi & Roh, 2009).

La troisième dimension du *business case* concerne les effets internes sur les politiques RH. Une organisation perçue comme inclusive attire un vivier de candidats plus large, améliore son image employeur et renforce l'engagement des collaborateurs. Ce positionnement réduit les coûts liés au recrutement, au turnover et à l'absentéisme. Il offre également un levier de motivation endogène, en particulier pour les profils issus de groupes historiquement marginalisés. Dans un marché de l'emploi concurrentiel, marqué par une pénurie de certaines compétences, la diversité devient ainsi un facteur de résilience organisationnelle (Roberson, 2006).

Toutefois, plusieurs limites doivent être soulignées. L'argument économique peut conduire à une instrumentalisation des différences, ne valorisant que les formes de diversité perçues comme rentables. Il risque de renforcer des hiérarchies implicites et de masquer des rapports de pouvoir persistants. Il présuppose en outre que les effets positifs de la diversité sont automatiques, alors qu'ils dépendent en réalité de médiations organisationnelles précises. Sans leadership inclusif, sans climat de confiance, sans dispositifs RH adaptés, la diversité peut produire l'effet inverse : conflits, clivages, fragmentation des équipes, et baisse de performance (Noon, 2007 ; Van Knippenberg et al., 2004).

Dans le contexte burkinabè, l'argument économique peut constituer un levier d'action, notamment pour les entreprises en transition ou les organisations opérant sur des marchés compétitifs. Il peut justifier une ouverture des processus de recrutement à des profils historiquement exclus, ou une revalorisation des talents issus de la jeunesse urbaine, de la diaspora ou des parcours non académiques. Mais cette perspective ne peut être détachée des conditions institutionnelles et managériales locales. Le défi n'est pas d'adopter un discours sur la diversité, mais de construire des dispositifs concrets, mesurables et alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation. La rentabilité de la diversité ne relève pas d'un automatisme :

elle est contingente aux choix d'organisation, aux formes de pouvoir, et aux capacités à transformer la différence en ressource (Ely & Thomas, 2001 ; Richard et al., 2004).

2.5.1.1.3 Le *Virtue case* (l'argument de la vertu)

Il est des pratiques que les organisations adoptent non parce qu'elles y sont contraintes juridiquement, ni parce qu'elles y voient un intérêt économique immédiat, mais parce qu'elles y reconnaissent une exigence morale fondée sur une conception éthique de l'agir collectif. C'est à cette catégorie que renvoie le *virtue case*, une justification de la diversité qui repose sur l'engagement à faire ce qui est juste, non pas en vertu d'un rendement attendu, mais au nom d'un idéal de vertu. Cette perspective s'inscrit dans la lignée des travaux en éthique organisationnelle et en responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui soulignent l'importance de valeurs telles que le respect, la dignité et la solidarité dans la structuration des politiques de gestion des ressources humaines (Winstanley, Woodall & Heery, 1996).

Ce raisonnement n'est pas à confondre avec le *moral case*, fondé sur le droit et les normes d'égalité. Le *virtue case* va plus loin : il repose sur l'idée que la diversité est une fin en soi, parce qu'elle permet à l'organisation d'être alignée avec une certaine conception de ce que signifie « bien agir ». Ce cadre de justification est particulièrement observable dans les organisations qui se dotent de chartes de valeurs, de codes de conduite ou de dispositifs internes de réflexivité éthique. Dans ces cas, l'inclusion n'est pas simplement défendue comme un droit ou recherchée pour ses effets sur la performance, mais revendiquée comme un élément constitutif de l'identité de l'organisation.

La vertu, au sens aristotélicien, suppose l'exercice d'un jugement pratique dans des contextes incertains. Appliquée à la diversité, elle implique la capacité à reconnaître la valeur d'autrui dans sa singularité, à résister à la tentation de la standardisation, et à instituer des pratiques qui rendent possible l'accueil de l'altérité. Ce positionnement s'observe dans certaines entreprises à mission, dans des ONG ou dans des structures hybrides qui articulent finalité sociale et logique managériale. Il se manifeste par des actions concrètes : quotas volontaires, reconnaissance symbolique des minorités, mécanismes de réparation ou d'inclusion pro-active, bien au-delà de ce que le droit ou la logique économique exigeraient.

Ce cadre présente cependant une double fragilité. D'une part, il reste dépendant de la sincérité de l'engagement. Sans alignement entre discours et pratiques, la vertu proclamée se mue en stratégie d'image, avec les effets inverses sur la confiance des parties prenantes (Painter-

Morland, 2006). D'autre part, il est difficile à opérationnaliser en contexte multiculturel, où la définition même de ce qui est juste ou vertueux peut varier selon les référentiels culturels ou les modèles normatifs. Dans les environnements organisationnels marqués par l'hybridité, comme c'est souvent le cas au Burkina Faso, cette variabilité appelle à une attention éthique contextualisée et non prescriptive.

En définitive, le *virtue case* enrichit le débat sur la diversité en introduisant une dimension anthropologique : celle de la finalité de l'agir collectif en contexte organisationnel. Il invite à repenser la gestion des talents non comme un dispositif d'optimisation, mais comme une manière d'exercer la responsabilité morale d'une organisation à l'égard de ceux qu'elle intègre, accompagne ou exclut.

2.5.1.2. Diversité organisationnelle : définitions et champs d'application

Le concept de diversité organisationnelle renvoie à l'hétérogénéité des caractéristiques individuelles présentes au sein d'une structure de travail. Cette hétérogénéité peut concerner des variables d'apparence (âge, sexe, origine, handicap) ou des dimensions plus latentes (valeurs, parcours éducatifs, expériences professionnelles, croyances, compétences cognitives). Dès lors, la diversité organisationnelle désigne ainsi l'ensemble des différences perçues ou réelles entre les membres d'une organisation, susceptibles d'avoir un effet sur les dynamiques professionnelles, la gestion des équipes et les décisions managériales (Cox, 1993 ; Thomas, 1990).

Sur le plan conceptuel, la diversité se distingue de la simple disparité démographique. Elle ne se limite pas à la composition d'un effectif, mais inclut la manière dont les différences sont perçues, gérées, valorisées ou, au contraire, ignorées. La diversité devient une catégorie d'analyse pertinente à partir du moment où elle produit des effets observables sur les interactions professionnelles, les représentations de la compétence, les processus de sélection ou les pratiques d'évaluation.

Plusieurs auteurs soulignent que la diversité n'a de sens managérial qu'à travers les dispositifs qui l'encadrent. En d'autres termes, elle n'est pas une variable neutre, mais une construction sociale et institutionnelle, soumise à des régulations internes et externes. Dans les entreprises, elle s'incarne dans des politiques de recrutement, de développement professionnel, de gestion des carrières ou d'inclusion. Dans les administrations ou les ONG, elle peut se

traduire par des quotas, des dispositifs de discrimination positive ou des chartes éthiques (Mor Barak, 2015).

Le champ d'application de la diversité est large. Il inclut les pratiques d'embauche, l'évaluation de la performance, la constitution des équipes, la résolution des conflits, et l'élaboration des politiques RH. La diversité peut être abordée comme une contrainte (en termes de coordination, de communication ou de cohésion), mais aussi comme une ressource (en matière d'innovation, de flexibilité ou de réputation externe) (Jackson et al., 2003).

Dans le contexte africain, et en particulier burkinabè, la diversité organisationnelle est traversée par des facteurs structurels : multilinguisme, diversité ethnique, pluralité religieuse, clivages géographiques ou encore disparités de niveau de formation. Ces éléments influencent la dynamique des organisations, les stratégies d'affectation, la constitution des équipes, ou encore les perceptions de légitimité. Dès lors, la diversité ne peut être dissociée des rapports sociaux qui ne la sous-tendent ni des logiques de pouvoir qui l'organisent.

2.5.1.3. Typologies : diversité visible et diversité profond

L'analyse de la diversité organisationnelle s'appuie souvent sur une distinction entre deux catégories analytiques : la diversité visible et la diversité profonde. Cette typologie, proposée initialement par Harrison, Price et Bell (1998), permet de comprendre que toutes les différences ne produisent pas les mêmes effets dans les interactions professionnelles ou dans les processus de gestion.

La diversité visible regroupe les caractéristiques immédiatement observables ou socialement reconnues comme distinctives : âge, sexe, origine ethnique, handicap, tenue vestimentaire, langue parlée. Ces dimensions ont souvent un effet direct sur les perceptions interpersonnelles, la catégorisation sociale, les stéréotypes, ou encore les formes de discrimination explicite. Dans le champ du recrutement, ces éléments peuvent activer des biais cognitifs qui influencent la sélection, parfois sans que les recruteurs en aient conscience (Dipboye, 2005).

La diversité profonde, en revanche, concerne des attributs moins apparents mais tout aussi structurants pour le fonctionnement organisationnel : valeurs personnelles, styles cognitifs, croyances religieuses, expérience professionnelle, niveau d'éducation, habitudes communicationnelles, ou préférences motivationnelles (Harrison et al., 2002). Ces éléments se

manifestent souvent de manière différée, une fois que les interactions deviennent plus denses ou que les enjeux de coordination prennent de l'ampleur.

Les effets de la diversité visible et profonde ne sont pas équivalents. La diversité visible influence principalement les premiers contacts, la formation des impressions et les dynamiques d'inclusion ou d'exclusion symbolique. La diversité profonde agit davantage sur les processus de travail, la collaboration, la résolution de conflits ou la prise de décision collective. Une équipe peut apparaître homogène au regard des critères visibles tout en étant traversée par des différences profondes susceptibles de générer des tensions, ou à l'inverse, de produire une complémentarité fonctionnelle.

La typologie visible/profonde permet également d'éclairer les politiques RH. Les dispositifs d'égalité ou de représentativité portent en général sur les critères visibles (parité, quotas, lutte contre la discrimination). En revanche, les actions de développement de compétences, les parcours de formation ou les évaluations de potentiel doivent intégrer les dimensions profondes, souvent ignorées dans les approches standardisées. C'est notamment le cas pour la gestion des talents, qui implique une reconnaissance de compétences, de motivations et de styles d'apprentissage très différenciés.

2.5.1.4. Le modèle fonctionnel de la diversité

Le modèle fonctionnel de la diversité considère cette dernière comme une variable managériale pouvant produire des effets mesurables sur la performance organisationnelle. Cette perspective repose sur l'idée que la diversité n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'augmenter la qualité des décisions, la créativité des équipes et la capacité d'innovation dans des contextes de plus en plus incertains (Ely & Thomas, 2001).

Plusieurs études empiriques ont identifié des mécanismes à travers lesquels la diversité peut renforcer la performance collective. La pluralité des points de vue facilite la confrontation des idées, stimule la résolution de problèmes complexes et limite les risques de pensée unique (Milliken & Martins, 1996). Les équipes hétérogènes disposent d'un éventail plus large de connaissances, d'expériences et de référentiels cognitifs, ce qui peut améliorer la qualité des décisions, sous réserve d'une coordination adaptée.

Toutefois, la relation entre diversité et performance n'est ni automatique ni univoque. L'effet positif de la diversité dépend de plusieurs conditions modératrices : qualité du

leadership, climat de sécurité psychologique, clarté des rôles, ou encore structuration des tâches (Joshi & Roh, 2009). En l'absence de ces conditions, la diversité peut produire des tensions, des conflits interpersonnels ou des difficultés de communication, réduisant ainsi l'efficacité du travail en équipe.

Le modèle fonctionnel ne nie pas les tensions liées à la diversité, mais il les envisage comme des défis organisationnels à surmonter par la mise en place de mécanismes d'accompagnement. La formation à la collaboration interculturelle, les dispositifs de gestion inclusive, ou les pratiques de reconnaissance différenciée font partie des leviers identifiés pour transformer la diversité en ressource productive (Cox, 1993).

Dans le champ de la gestion des talents, ce modèle suppose que les organisations qui intègrent la diversité dans leurs pratiques de recrutement, de développement et de rétention disposent d'un avantage concurrentiel. La valorisation de profils atypiques, l'ouverture à des trajectoires non linéaires ou la reconnaissance des compétences non conventionnelles sont alors considérées comme des atouts stratégiques, et non comme des déviations à normaliser (Richard et al., 2004).

Ce cadre analytique est mobilisé dans de nombreux travaux sur la gestion des ressources humaines dans les contextes internationaux ou multiculturels. Il permet d'objectiver les effets de la diversité sur des indicateurs de performance mesurables, mais il nécessite une approche prudente afin de ne pas réduire la diversité à une variable instrumentale, déconnectée des enjeux sociaux qu'elle implique.

2.5.1.5. Le modèle critique de la diversité

Le modèle critique de la diversité se distingue du modèle fonctionnel en ce qu'il refuse d'aborder la diversité comme une simple variable de performance. Il remet en question les présupposés managériaux selon lesquels la diversité serait une ressource neutre à optimiser par des mécanismes techniques. Ce courant, ancré dans les approches critiques du management et de la sociologie des organisations, considère que les politiques de diversité sont inscrites dans des rapports de pouvoir, des logiques de domination symbolique et des processus d'exclusion différenciée (Tatli & Özbilgin, 2009 ; Nkomo & Al Ariss, 2014).

Selon cette perspective, la diversité n'est jamais « donnée » mais construite socialement à travers des normes d'inclusion, des catégories institutionnelles et des pratiques

discursives. Loin d'être une question purement technique, elle engage des enjeux d'identité, de légitimité, de reconnaissance et de participation. Les dispositifs mis en place par les organisations (chartes, labels, formations, quotas) peuvent renforcer des inégalités structurelles en requalifiant certains groupes comme "divers", tout en invisibilisant les critères implicites de normalité organisationnelle (Zanoni et al., 2010).

Cette approche critique interroge notamment la manière dont les entreprises définissent les profils "divers" à travers des critères normatifs qui les assignent à des positions périphériques. La diversité devient alors un objet de gestion, mais selon des conditions fixées par le centre dominant (genre masculin, culture majoritaire, formation élitiste), sans remise en cause des hiérarchies établies (Ahmed, 2012). Ce processus peut conduire à une instrumentalisation des identités, où l'on valorise certaines différences tant qu'elles restent compatibles avec les logiques de performance et de conformité.

Dans le champ de la gestion des talents, le modèle critique attire l'attention sur les effets pervers des dispositifs d'identification et de développement. Il questionne les critères implicites qui gouvernent la sélection des individus considérés comme "talents" et les modes de reconnaissance de leur potentiel. Il invite à considérer les dynamiques d'exclusion silencieuse qui affectent des groupes sous-représentés, malgré des discours institutionnels sur l'inclusion.

Ce modèle conduit par ailleurs à une reformulation des politiques RH. Il propose de dépasser la logique de gestion de la diversité au profit d'une approche de transformation des normes organisationnelles. Il suggère de créer des espaces de réflexivité, d'élargir les critères d'évaluation du mérite, et de repenser les hiérarchies professionnelles à l'aune de l'équité plutôt que de la conformité.

Appliqué au contexte burkinabè, ce modèle permet de dépasser une lecture strictement technique ou démographique de la diversité. Il invite à analyser les configurations locales d'exclusion, les rapports de pouvoir entre groupes sociaux, et les conditions dans lesquelles certains profils sont durablement écartés des processus de gestion des talents.

2.5.1.6. Apports des théories interculturelles

Les théories interculturelles fournissent un excellent cadre analytique pour comprendre comment les valeurs, normes et représentations socialement construites influencent

les comportements professionnels et les dynamiques organisationnelles. Appliquées à la gestion de la diversité, ces théories permettent d'interroger les effets différenciés des appartenances culturelles sur la perception du travail, la communication, la hiérarchie, la prise de décision et les critères de reconnaissance du talent.

Parmi les contributions les plus structurantes, le modèle de Hofstede (2001) propose six dimensions culturelles qui permettent de comparer les systèmes de valeurs dominants au sein des sociétés :

- La distance hiérarchique ;
- L'individualisme *versus* le collectivisme ;
- Le contrôle de l'incertitude ;
- La masculinité *versus* la féminité ;
- L'orientation temporelle ;
- Et l'indulgence *versus* la restriction.

Chaque dimension éclaire des préférences collectives en matière de structure organisationnelle, de style managérial ou de critères d'évaluation. En effet, les résultats de Hofstede sont souvent mobilisés pour analyser les malentendus interculturels dans les équipes multinationales ou les pratiques RH importées. Toutefois, ses travaux ont également été critiqués pour leur réductionnisme national, leur stabilité excessive des cultures, et leur incapacité à prendre en compte les dynamiques de pouvoir internes aux sociétés (McSweeney, 2002).

En complément, Trompenaars et Hampden-Turner (1997) proposent une approche fondée sur des dilemmes culturels concrets. Leur modèle identifie plusieurs dimensions :

- Universalisme vs particularisme ;
- Neutralité vs affectivité ;
- Spécificité vs diffusion ;
- Individualisme vs communautarisme ;
- Statut acquis vs attribué, relation à la nature, et rapport au temps.

Ces dimensions permettent d'éclairer les différences de comportements en contexte organisationnel et les écarts de perception sur des notions telles que l'engagement, la responsabilité ou la loyauté.

Nonobstant cela, ces grilles de lecture ne sont pas à considérer comme des outils de catégorisation rigide. Leur intérêt réside dans leur capacité à révéler des logiques d'action implicites, à identifier des asymétries d'interprétation, et à anticiper des tensions potentielles dans la gestion des équipes. Elles sont particulièrement utiles dans les environnements caractérisés par une forte hétérogénéité des profils culturels ou générationnels.

Appliquées au management des talents, ces théories permettent d'interroger les normes sous-jacentes à la reconnaissance du potentiel. Elles posent la question de savoir si les critères d'identification des talents sont universels ou contextuellement construits, et si les dispositifs de développement sont adaptés à des référentiels culturels différenciés. Elles suggèrent également que certaines pratiques de gestion, perçues comme neutres, peuvent produire des effets différenciés selon les trajectoires sociales et culturelles des individus.

Dans des contextes comme celui du Burkina Faso, où coexistent des groupes culturels multiples, des modèles familiaux pluriels et des rapports hiérarchiques historiquement construits, ces apports théoriques offrent un outil de lecture pertinent pour analyser la fabrique locale des politiques de diversité et leur articulation avec les pratiques RH.

2.5.2. La diversité générationnelle : focus sur la génération Y

Parmi les formes de diversité qui traversent les organisations contemporaines, la diversité générationnelle occupe une place particulière. Elle ne repose ni sur des marqueurs visibles ni sur des différences culturelles au sens traditionnel, mais sur des socialisations historiques différenciées qui structurent les attentes, les représentations du travail et les rapports à l'autorité.

2.5.2.1. Approche générationnelle dans les organisations

La génération constitue une unité d'analyse de plus en plus mobilisée pour comprendre les dynamiques sociales et professionnelles au sein des organisations. Contrairement à la variable d'âge, strictement biologique, la génération est un construit socio-historique qui renvoie à un ensemble de repères culturels, éducatifs, technologiques et sociaux, façonnés par un contexte temporel spécifique (Mannheim, 1952). L'approche générationnelle repose ainsi sur l'idée que les individus nés à une période donnée partagent des expériences formatrices qui influencent durablement leurs comportements, leurs valeurs et leurs attentes vis-à-vis du travail.

Dans le champ de la GRH, l'attention portée aux générations s'est accrue avec l'arrivée simultanée sur le marché de plusieurs cohortes dotées de représentations divergentes de l'autorité, du temps, de la hiérarchie ou de la mobilité. Les organisations doivent alors composer avec des cadres supérieurs issus des baby-boomers, des agents de maîtrise appartenant à la génération X, et des collaborateurs opérationnels souvent issus de la génération Y, voire Z. Cette hétérogénéité générationnelle crée une forme de pluralité identitaire interne, qui rend l'unification des pratiques managériales plus complexe.

L'approche générationnelle n'est cependant pas exempte de critiques. Certains auteurs pointent le risque d'essentialisation des comportements, voire de stigmatisation implicite, lorsque les pratiques RH s'appuient sur des catégories générationnelles figées (Costanza & Finkelstein, 2015). D'autres soulignent que les différences observées relèvent souvent plus de l'effet d'âge ou de cycle de vie que d'une appartenance générationnelle au sens strict. Pour cette raison, toute analyse sérieuse des effets de la génération sur les attitudes professionnelles doit intégrer des variables de contexte : niveau de formation, environnement institutionnel, trajectoires sociales ou exposition au numérique.

Malgré ces réserves, l'approche générationnelle conserve une pertinence analytique, notamment dans les contextes de transition organisationnelle. Elle permet de mieux saisir les tensions intergénérationnelles dans la transmission des savoirs, les résistances au changement ou la différenciation des leviers de motivation. Dans les organisations structurées par projet, où l'interaction entre générations est souvent intensive, la compréhension fine des logiques générationnelles devient un enjeu pour la cohésion d'équipe, la gestion de la connaissance et la construction des parcours professionnels.

En contexte burkinabè, cette approche soulève des enjeux spécifiques. La jeunesse constitue la majorité démographique, mais elle reste sous-représentée dans les postes décisionnels. Cette configuration crée un déséquilibre symbolique et fonctionnel, dans lequel les attentes de reconnaissance, d'autonomie ou d'évolution rapide portées par les jeunes professionnels se heurtent aux modèles de carrière plus linéaires valorisés par les générations précédentes. Ces tensions, si elles ne sont pas identifiées et traitées, peuvent produire un désengagement latent ou des formes d'opposition discrète, avec des effets sur la performance collective.

L'analyse générationnelle ne doit donc pas être considérée comme un outil de segmentation rigide, mais comme une grille de lecture dynamique permettant d'interroger les pratiques managériales à partir des trajectoires sociales différenciées qui coexistent dans une même organisation. En ce sens, elle constitue un levier de diagnostic pour toute politique de gestion des talents soucieuse de concilier héritage organisationnel et renouvellement des compétences.

Tableau 3 : Comparaison des principales cohortes générationnelles en emploi

Génération	Périodes de naissance (indicative)	Caractéristiques dominantes	Rapports au travail	Attentes clés en entreprise
Baby-boomers	1946 – 1964	Loyauté organisationnelle, valorisation du statut, attachement hiérarchique	Travail perçu comme devoir, valorisation de la stabilité	Reconnaissance de l'expérience, sécurité de l'emploi
Génération X	1965 – 1979	Autonomie, scepticisme face aux institutions, importance de l'équilibre	Investissement raisonné, pragmatisme	Liberté d'action, flexibilité, reconnaissance individuelle
Génération Y (Millennials)	1980 – 1995	Agilité numérique, quête de sens, refus de l'autorité statutaire	Engagement conditionnel, recherche de projet porteur de valeur	Feedback fréquent, évolution rapide, environnement collaboratif

Génération Z	1996 – 2010	Nés dans l'hyperconnectivité, polyvalents, sensibles à l'instabilité	Préférence pour les environnements adaptatifs et entrepreneuriaux	Formation continue, sécurité psychologique, impact social direct
---------------------	-------------	--	---	--

Source : Les données sont issues de synthèses provenant de la littérature internationale (Twenge et al., 2010 ; Ng et al., 2010 ; Deal et al., 2010 ; Lyons et al., 2012 ; Parry & Urwin, 2011), avec une attention spécifique portée aux implications pour la gestion des ressources humaines.

Selon la théorie des cohortes générationnelles (Kupperschmidt, 2000), une génération est composée d'individus, nés au même moment et expérimentant des événements communs durant leur phase de développement. Une même génération possède des systèmes de valeurs similaires, de perception, des attitudes identiques. Chaque génération vit des expériences uniques, qui façonnent leurs comportements et attitudes (Bannon et al., 2011). La génération Y a expérimenté des événements, comme l'émergence d'Internet, de l'économie de libération et la popularité des médias sociaux. L'environnement contextuel a une profonde influence sur le façonnement de la personnalité des individus de la génération Y. Leurs valeurs au travail, l'éthique, le style de travail sont remarquablement différents de la génération X et des baby-boomers (Naim & Lenka, 2017). Ils sont ambitieux, créatifs et orientés « objectifs », avec une forte confiance dans leurs habilités et le travail personnel (Twenge & Campbell, 2010). Les jeunes de la génération Y développent un fort degré d'optimisme (Martin, 2005). La génération Y est socialement connectée, avec un attrait particulier pour la nouvelle technologie (Lowe et al., 2008). Elle préfère un style de management inclusif, avec un mentorat pour prendre les décisions (Ng et al., 2010). Dans chaque relation, les individus attendent un support et une assistance des autres individus, et anticipent une réponse réciproque.

2.5.2.2. Spécificités de la génération Y

Parmi les cohortes qui composent les effectifs actuels des organisations, la génération Y suscite un intérêt particulier. Née approximativement entre 1980 et 1995, elle constitue aujourd'hui une part significative de la population active, y compris au Burkina Faso, où les jeunes de moins de 35 ans représentent la majorité démographique. L'intérêt qu'elle suscite ne

tient pas seulement à son poids quantitatif, mais à l'évolution qualitative des attentes qu'elle manifeste vis-à-vis du travail, de la hiérarchie et des structures organisationnelles (Twenge, 2010 ; Myers & Sadaghiani, 2010). Contrairement à leurs prédécesseurs, les membres de cette génération ne recherchent pas seulement une sécurité de l'emploi, mais aussi un alignement éthique entre eux et l'organisation (Twenge, 2010). Cette orientation oblige les entreprises à articuler performance et impact social, y compris dans la formulation de leurs politiques RH.

2.5.2.2.1 valeurs de la génération Y

Les membres de la génération Y ne se distinguent pas uniquement par leur maîtrise des outils numériques ou par leur trajectoire scolaire ; ils incarnent aussi un système de valeurs qui redéfinit les repères normatifs des mondes professionnels. Cette génération attache une importance centrale à l'authenticité, à l'utilité sociale et à la cohérence éthique de l'action organisationnelle (Twenge, 2010). Contrairement à leurs aînés, pour qui l'emploi était souvent synonyme de sécurité et de statut, les jeunes professionnels issus de la génération Y accordent un poids relatif à la stabilité contractuelle. Leur engagement dépend davantage de la perception de leur impact réel au sein de l'organisation, du sens attribué à leurs tâches, et de la reconnaissance symbolique qui leur est accordée.

La confiance ne se construit plus sur la seule base de l'autorité hiérarchique ou de l'ancienneté, mais sur la capacité des encadrants à respecter des engagements, à justifier leurs décisions et à maintenir une forme de transparence dans les interactions. Le mérite, l'équité et la participation sont des critères structurants de leur évaluation des relations professionnelles. Cette orientation axiologique transforme la nature du lien d'appartenance à l'organisation, qui devient réversible : l'individu évalue en permanence l'adéquation entre ses valeurs personnelles et les pratiques réelles de l'entreprise, sans accorder de préséance automatique à cette dernière.

Dans les environnements multiculturels et les organisations par projet, où la coordination repose sur la confiance, la réactivité et la clarté des rôles, ces valeurs peuvent constituer un levier d'agilité, mais aussi un facteur de rupture si elles ne sont pas prises en compte. L'exigence de congruence entre le discours institutionnel et les pratiques observées rend la génération Y particulièrement sensible à l'incohérence managériale ou à l'opacité décisionnelle. L'écart perçu entre les principes affichés (diversité, responsabilité, éthique) et les mécanismes réels de sélection ou d'évaluation peut être interprété comme une forme de dissonance disqualifiante.

2.5.2.2.2 Attentes professionnelles de la génération Y

Les attentes de la génération Y à l'égard du monde professionnel se distinguent par leur nature multidimensionnelle et par la remise en question des modèles traditionnels d'organisation du travail. Cette génération valorise l'autonomie dans l'exécution des tâches, la possibilité d'expérimenter, et l'accès rapide à des responsabilités significatives. Elle ne s'inscrit pas spontanément dans une logique d'attente ou de patience institutionnalisée : le développement de compétences, la mobilité fonctionnelle et la reconnaissance des contributions sont recherchés dès les premières années d'expérience (Myers & Sadaghiani, 2010). Cette impatience apparente ne relève pas d'un manque d'engagement, mais d'une volonté d'être considérée comme une ressource active, et non comme une simple force d'exécution en formation.

La génération Y attend également une relation de travail fondée sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Ce besoin ne s'exprime pas nécessairement sous la forme d'une revendication du confort, mais plutôt comme une exigence de lisibilité dans les engagements organisationnels : temps de travail, droit à la déconnexion, clarté sur les marges d'initiative. L'enjeu pour les organisations ne réside pas dans la mise en place de concessions unilatérales, mais dans la redéfinition des conditions d'engagement mutuel. Ces attentes sont aussi liées à un rejet des formes de contrôle implicite ou informel, souvent perçues comme arbitraires.

En matière de communication, cette génération privilégie les interactions directes, le retour d'information fréquent et la clarté dans les objectifs. Elle valorise les environnements de travail collaboratifs et attend des managers qu'ils jouent un rôle de facilitation, plutôt que de supervision. La distance statutaire ne suffit plus à légitimer l'autorité ; celle-ci doit être constamment redéfinie à travers la compétence démontrée, l'écoute et la cohérence des actes.

Dans les environnements structurés par projet, les attentes de la génération Y prennent une résonance particulière. Le format temporaire des projets exige des formes d'intégration rapides, une compréhension immédiate des rôles, et une reconnaissance ponctuelle des contributions. Cette génération y voit l'opportunité de tester des contextes variés, de développer un portefeuille de compétences transversales, et d'anticiper des trajectoires non linéaires. Toutefois, si les dispositifs RH ne sont pas adaptés, cette flexibilité peut aussi alimenter un sentiment d'instabilité ou de fragmentation.

Dans le contexte burkinabè, ces attentes se heurtent souvent à des réalités économiques et organisationnelles qui contraignent l'autonomie et la mobilité. L'absence des plans de carrière, le manque de mécanismes d'accompagnement individualisé, ou encore la persistance de logiques de cooptation informelle freinent l'expression pleine de ces aspirations. Pourtant, les entretiens menés avec les jeunes professionnels laissent entrevoir une attente forte de transparence, de dialogue et de progression claire, même dans des environnements à faible structuration. Cette tension entre aspirations et contraintes appelle une adaptation stratégique des politiques de gestion des talents, centrée sur l'individualisation des parcours et la reconnaissance des apports intergénérationnels.

2.5.2.2.3 Comportements professionnels de la génération Y

La génération Y manifeste des comportements professionnels qui remettent en question les modèles traditionnels d'engagement organisationnel. Loin de valoriser la loyauté inconditionnelle ou la progression linéaire, cette cohorte développe une logique contractuelle implicite fondée sur la réciprocité, l'utilité et la reconnaissance immédiate. Le respect des normes formelles est interprété au prisme de leur pertinence fonctionnelle, et non de leur simple ancienneté. Dans ce cadre, l'obéissance hiérarchique perd son statut automatique pour céder la place à une relation d'autorité conditionnée par la compétence, la transparence et la capacité de mobilisation (Twenge et al., 2010 ; Lyons et al., 2012).

Dans l'exécution des tâches, les membres de cette génération recherchent des marges d'autonomie, des projets à court terme et des modalités de travail flexibles. Leur préférence pour les environnements collaboratifs s'accompagne d'un rejet des contraintes procédurales excessives. Ils privilégient des relations de travail fondées sur l'équité, l'interaction horizontale et le feedback régulier (Ng et al., 2010 ; Cennamo & Gardner, 2008). Ces comportements traduisent moins un refus de l'autorité qu'une exigence de légitimation constante des modes de gouvernance.

L'usage intensif des technologies numériques façonne également les pratiques professionnelles de cette génération. Elle intègre naturellement les outils de communication instantanée, les plateformes collaboratives et les systèmes de partage de l'information dans son quotidien professionnel. Cette culture numérique modifie la temporalité du travail et introduit des attentes spécifiques en matière de réactivité, de transparence et de traçabilité des décisions

(Deal et al., 2010). Toutefois, cette accélération n'est pas toujours compatible avec les rythmes institutionnels encore largement analogiques dans de nombreuses structures burkinabè.

Le rapport au changement constitue un autre marqueur distinctif. La génération Y adopte une posture proactive vis-à-vis de l'innovation, à condition qu'elle soit participative et cohérente avec les finalités perçues de l'organisation. Le changement est accepté s'il est accompagné, justifié et porteur de sens. À défaut, il peut générer du scepticisme ou de la résistance passive. Ces comportements s'inscrivent dans un système de valeurs où l'individu est acteur de son parcours et non simple rouage d'un dispositif impersonnel (Reisenwitz & Iyer, 2009).

Dans le contexte burkinabè, ces comportements prennent une coloration spécifique. Les jeunes professionnels, bien qu'exposés aux standards internationaux, doivent composer avec un marché du travail dominé par l'informalité, une faible mobilité verticale, et des pratiques managériales encore marquées par la hiérarchie statutaire.

En somme, les comportements professionnels de la génération Y s'inscrivent dans une rationalité contextuelle fondée sur la recherche d'agilité, de reconnaissance et d'autonomie. Ils imposent aux organisations une révision des formes d'encadrement, de coordination et d'évaluation, en particulier dans les dispositifs de gestion des talents. Ignorer ces comportements reviendrait à creuser le fossé entre attentes individuelles et pratiques institutionnelles, avec pour conséquence une perte de sens, un désengagement progressif, voire un turnover latent difficilement maîtrisable.

Tableau 4 : Caractéristiques de la génération Y et implications pour la GRH

Dimensions	Caractéristiques observées	Implications pour la GRH
Rapport au travail	Recherche de sens, utilité sociale, rejet du travail routinier	Nécessité de proposer des missions engageantes et porteuses de finalité claire
Relations hiérarchiques	Attentes de proximité, d'accessibilité et de légitimité managériale	Adaptation des styles de leadership vers plus de coaching, d'écoute et de co-construction
Communication	Préférence pour le feedback fréquent, direct et horizontal	Développement d'une culture du retour d'information structuré et participatif
Technologie	Forte maîtrise du numérique, culture de l'instantanéité, usage fluide des outils collaboratifs	Digitalisation des processus RH, usage des plateformes interactives pour l'engagement
Carrière et évolution	Volonté de progression rapide, faible tolérance à la stagnation	Individualisation des parcours, gestion agile des promotions et mobilités internes
Engagement organisationnel	Conditionnel, basé sur la reconnaissance et la réciprocité	Renforcement du contrat psychologique, clarté des attentes réciproques
Temporalité professionnelle	Rapport fluide au temps, préférence pour les projets à court/moyen terme	Développement de parcours par projet, reconnaissance ponctuelle plutôt que cumulative
Rapport à l'autorité	Légitimation de l'autorité par la compétence, non par le statut	Mise en valeur de l'exemplarité managériale et des compétences transversales
Mobilité	Acceptation de la mobilité géographique et fonctionnelle si perçue comme enrichissante	Politique de mobilité conçue comme un levier de développement, et non comme une contrainte
Lien à l'organisation	Engagement sélectif, évalué en continu selon la congruence valeurs/pratiques	Cohérence entre discours RH et pratiques managériales essentielle pour maintenir l'adhésion

Source : Compilation à partir de Twenge (2010), Myers & Sadaghiani (2010), Ng et al. (2010), Deal et al. (2010), Cennamo & Gardner (2008), Lyons et al. (2012)

2.5.3 Enjeux de la diversité pour la GRH

La diversité, entendue comme la coexistence au sein des organisations d'individus porteurs de caractéristiques sociales, culturelles, générationnelles ou professionnelles différenciées, constitue une contrainte structurante autant qu'un levier potentiel pour les politiques de GRH. Elle ne saurait être réduite à une variable démographique ou à un impératif de conformité normative. Elle impose une redéfinition des pratiques managériales dans leur conception même, qu'il s'agisse du recrutement, de la gestion des carrières ou de la gouvernance interne (Konrad, 2003 ; Shore et al., 2011).

2.5.3.1 Avantages organisationnels liés à la diversité

L'introduction de la diversité au sein des organisations ne constitue pas un simple impératif moral ou une obligation réglementaire ; elle produit des effets tangibles sur le fonctionnement, la performance et l'adaptabilité structurelle des entreprises. Plusieurs travaux empiriques et théoriques démontrent que la diversité, lorsqu'elle est encadrée et intégrée dans une stratégie cohérente de gestion des ressources humaines, peut générer des avantages compétitifs durables (Cox & Blake, 1991 ; van Knippenberg et al., 2004).

Le premier effet bénéfique concerne la capacité d'innovation. La présence de profils variés, porteurs de représentations sociales, de savoirs tacites et d'expériences différentes, augmente la probabilité d'émergence de solutions non conventionnelles. Cette hétérogénéité cognitive stimule la créativité dans la résolution de problèmes complexes et favorise les processus d'apprentissage organisationnel, en particulier dans les environnements incertains ou fortement évolutifs (Østergaard et al., 2011). Toutefois, cet effet ne se produit que si des conditions de coordination, de reconnaissance mutuelle et de sécurité psychologique sont réunies. La diversité n'est pas une ressource spontanément productive, mais un potentiel à activer.

Un deuxième avantage réside dans l'élargissement du bassin de talents disponibles. En adoptant une posture inclusive dans le recrutement, les organisations accèdent à des compétences qui seraient restées en marge en raison de biais systémiques, de stéréotypes ou de normes implicites. Cette ouverture permet d'optimiser l'appariement entre besoins stratégiques et profils professionnels, en valorisant les parcours atypiques ou les formes alternatives d'expertise (Richard et al., 2004). À travers cette dynamique, la diversité agit comme un mécanisme correcteur des asymétries de représentation au sein de l'organisation.

La diversité joue également un rôle structurant dans la construction de la marque employeur. Une entreprise perçue comme inclusive renforce son attractivité auprès des nouvelles générations de travailleurs, notamment celles pour qui les valeurs de justice sociale, d'équité et de reconnaissance sont déterminantes dans le choix d'un employeur (Mor Barak, 2016). Elle améliore ainsi sa réputation, non seulement sur le plan moral, mais aussi stratégique, dans un contexte où l'image d'entreprise responsable influence les relations avec les partenaires, les clients et les investisseurs.

Enfin, la diversité contribue à une meilleure performance collective, non par une homogénéisation des comportements, mais par une complémentarité fonctionnelle des ressources humaines. Loin de diluer l'identité organisationnelle, elle permet une recomposition permanente des compétences et des perspectives, renforçant la résilience face aux crises, l'adaptabilité aux marchés et la capacité à gérer des projets transversaux. La pluralité des profils facilite également l'expansion vers de nouveaux segments de clientèle, en rendant l'organisation plus apte à comprendre des besoins différenciés, culturellement ou générationnellement marqués (Herring, 2009).

Dans le contexte burkinabè, où les tensions sociales, les inégalités d'accès à l'emploi et les clivages générationnels structurent le champ organisationnel, ces avantages prennent une dimension stratégique. La diversité devient un facteur de légitimation interne et externe, dans des environnements où la performance ne peut plus être pensée indépendamment de la cohésion sociale et de la gouvernance inclusive.

2.5.3.2 Défis organisationnels liés à la diversité

La diversité organisationnelle, si elle constitue un levier d'adaptation et d'innovation, expose également les entreprises à des tensions de régulation, de cohésion et d'équité. La gestion de cette pluralité ne relève pas d'un processus neutre ; elle s'inscrit dans des structures historiques, sociales et symboliques qui conditionnent son acceptabilité et son effectivité. Les défis associés à la diversité apparaissent à la croisée des dynamiques identitaires, des logiques de pouvoir et des rationalités managériales, ce qui impose aux organisations de dépasser les approches purement déclaratives ou mécaniquement réglementaires.

Le premier obstacle réside dans la persistance de biais cognitifs dans les processus de recrutement, d'évaluation ou de promotion. Ces biais, souvent implicites, s'expriment par des préférences inconscientes pour des profils perçus comme familiers, culturellement

congruents ou normativement dominants. Ils limitent l'accès des groupes minorés à certaines fonctions et participent à la reproduction de l'entre-soi organisationnel (Derous & Ryan, 2019). Même lorsque des politiques de diversité sont affichées, leur mise en œuvre peut être entravée par des pratiques informelles qui contournent les mécanismes formels d'inclusion.

Un second défi concerne la gestion des tensions intergénérationnelles ou interculturelles dans les équipes. La diversité, en modifiant les repères habituels, crée un besoin accru de coordination, de clarification des rôles et de médiation des conflits symboliques. L'absence de préparation des managers à ces configurations hétérogènes peut entraîner une désorganisation des collectifs de travail, une incompréhension mutuelle entre collaborateurs, voire une forme de retrait stratégique de la part des individus minorisés (Nishii, 2013).

Les pratiques d'inclusion peinent également à dépasser la logique déclarative. De nombreuses organisations mettent en place des chartes, séminaires ou formations à la diversité sans que cela ne modifie les rapports concrets d'accès aux ressources, aux responsabilités ou aux trajectoires professionnelles. Ce décalage entre les discours de diversité et les mécanismes opérationnels alimente une défiance de la part des salariés concernés, et tend à disqualifier les dispositifs institutionnels (Ahmed, 2012). L'inclusion exige des ajustements structurels : adaptation des procédures RH, refonte des critères d'évaluation, mise en place d'indicateurs de suivi.

Enfin, la diversité peut être instrumentalisée comme un outil de communication externe sans modification des pratiques internes. Ce phénomène, qualifié de “*diversity washing*”, produit un effet de dissonance qui affecte la légitimité des politiques RH et détériore le climat organisationnel. Il s'agirait, dès lors, de distinguer les engagements symboliques des engagements transformationnels, seuls à même de modifier durablement les structures d'opportunités internes (Holck et al., 2016).

Dans le contexte burkinabè, ces défis se conjuguent à des contraintes spécifiques. La coexistence de normes sociales informelles fortes, de pratiques d'embauche non standardisées et de rapports hiérarchiques à forte dimension statutaire complexifie l'implémentation d'une gestion de la diversité fondée sur l'équité procédurale. De plus, la faible professionnalisation de certaines fonctions RH, l'inadéquation des outils de mesure de l'inclusion ou l'absence de formation des cadres à ces enjeux limitent les marges d'action. Ces éléments suggèrent que les

politiques de diversité ne peuvent être pensées comme transposables sans adaptation. Elles nécessitent une relecture locale des finalités et des modalités de la gestion des talents.

Conclusion

Le parcours théorique développé dans ce chapitre a établi les fondements conceptuels indispensables à l'analyse des politiques de recrutement et de gestion des talents au Burkina Faso. La clarification du terme « *talent* » a montré la pluralité de ses acceptions et l'importance d'articuler approches exclusive et inclusive. L'examen détaillé du processus de recrutement et du cycle de gestion des talents a souligné que chaque étape (de l'identification à la planification de la relève) reste traversée par des logiques de sélection, de développement et de rétention souvent contingentes aux contextes organisationnels. L'insertion de la diversité, qu'elle soit visible ou profonde, ainsi que l'attention portée à la génération Y, ont mis en évidence la nécessité d'adapter ces dispositifs aux valeurs, attentes et comportements d'une main-d'œuvre hétérogène, sans réduire cette hétérogénéité à un simple enjeu démographique. Enfin, l'analyse des avantages et des défis liés à la diversité a démontré que le potentiel d'innovation, d'ouverture de marché et de performance ne peut se concrétiser qu'à la condition de lever les biais systémiques, d'aligner discours et pratiques et de créer un climat d'inclusion.

La robustesse de cette littérature doit désormais être éprouvée empiriquement notamment à travers le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : CONTEXTE BURKINABE, CADRE METHODOLOGIQUE ET DONNEES

L'examen théorique des concepts de talent, de diversité et des pratiques de gestion en environnement multiculturel a mis en lumière des tensions de fond entre normes organisationnelles, dynamiques sociales et exigences stratégiques. Toutefois, ces tensions ne prennent leur sens empirique que si elles sont resituées dans un contexte géographique, institutionnel et culturel donné. La diversité, la gestion des talents ne constituent pas des entités abstraites universelles ; ils s'actualisent dans des configurations localisées, façonnées par les structures sociales, les contraintes économiques, les dispositifs juridiques et les représentations collectives.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce chapitre. Il se propose d'ancrer la réflexion dans le contexte burkinabè, non comme simple décor d'application, mais comme espace structurant des pratiques observées. Comprendre comment les organisations au Burkina Faso recrutent, identifient, développent ou retiennent les talents dans un environnement multiculturel nécessite une double opération : d'une part, la caractérisation des paramètres contextuels qui façonnent ces pratiques ; d'autre part, la construction d'une stratégie méthodologique rigoureuse, capable de faire émerger des significations pertinentes à partir des discours, des dispositifs et des interactions recueillis sur le terrain.

Le chapitre s'organise en quatre sections. La première présente les caractéristiques socio-culturelles, économiques et institutionnelles du Burkina Faso, en soulignant leur influence sur les dynamiques de recrutement et de gestion des ressources humaines. La deuxième section expose le positionnement épistémologique de la recherche ainsi que les choix méthodologiques qui en découlent. Elle justifie le recours à une approche dominée par le qualitatif, en lien avec la complexité du phénomène étudié. La troisième section précise les modalités d'échantillonnage, les outils de collecte des données et les procédures d'enquête mises en œuvre. Elle mobilise les guides d'entretien élaborés pour les différentes catégories d'acteurs afin d'assurer une pluralité de points de vue. Enfin, la dernière section décrit les méthodes de traitement et d'analyse des données, qualitatives et, le cas échéant, quantitatives, en expliquant comment elles permettront d'évaluer empiriquement les enjeux et perspectives liés aux politiques de recrutement et de gestion des talents en contexte multiculturel burkinabè.

3.1 Le contexte socio-culturel et économique du Burkina Faso

L'étude des politiques de recrutement et de gestion des talents ne peut faire abstraction des cadres socio-institutionnels dans lesquels elles s'inscrivent. Dans un pays comme le Burkina Faso, où les dynamiques culturelles, économiques et politiques s'entrecroisent de manière dense, ces pratiques ne résultent pas uniquement de choix organisationnels endogènes mais s'élaborent sous contrainte d'un environnement composite. Ce contexte agit à la fois comme ressource, contrainte et révélateur des tensions qui structurent les dispositifs de la GRH.

3.1.1 Profil démographique et culturel

Le Burkina Faso présente une configuration démographique marquée par la jeunesse de sa population et une diversité ethnoculturelle structurante. Selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD, 2023), plus de 65 % de la population a moins de 25 ans, avec un âge médian estimé à 17,7 ans. Cette dynamique démographique place les jeunes générations, notamment les cohortes Y et Z, au centre des enjeux d'insertion professionnelle, de développement des compétences et de renouvellement des effectifs. Elle impose aux organisations une reconfiguration de leurs stratégies de recrutement, de communication RH et de gestion des talents, dans un contexte où les aspirations professionnelles, les modalités d'engagement et les trajectoires de carrière ne correspondent plus aux modèles traditionnels (UNFPA, 2022).

Sur le plan culturel, le pays regroupe plus de soixante ethnies, parmi lesquelles les Mossis représentent environ 52 % de la population. Les groupes Fulbé (Peulh), Gourmantché, Bissa, Bobo, Sénoufo, Lobi et Dagara composent les autres pôles identitaires significatifs (Sawadogo, 2018). Cette mosaïque ethnolinguistique se traduit par une pluralité de systèmes de valeurs, de codes sociaux et de rapports à l'autorité, qui influencent les comportements professionnels et les logiques d'interaction dans les milieux organisationnels. Les représentations du travail, la conception de la hiérarchie ou la perception de la compétence peuvent varier selon l'appartenance communautaire, en créant des attentes différenciées vis-à-vis des pratiques managériales.

La diversité linguistique renforce cette complexité. Bien que le français soit la langue officielle, seule une minorité l'utilise comme langue maternelle. Les principales langues véhiculaires restent le mooré, le dioula, le fulfuldé et le bissa (Kambou, 2015). Dans les

organisations, cette situation linguistique oblige les responsables RH à composer avec des publics aux degrés de maîtrise du français inégaux, ce qui affecte la clarté des procédures de recrutement, la fluidité de l'intégration et la capacité des équipes à collaborer efficacement dans un cadre multilingue.

Par ailleurs, le paysage religieux est dominé par l'islam (63 %), suivi du christianisme (26 %) et des religions traditionnelles (9 %) (PNUD, 2021). Les pratiques religieuses structurent les rythmes sociaux, les calendriers d'activités et parfois les modes d'affiliation symbolique dans les collectifs de travail. L'articulation de ces appartenances avec les processus d'évaluation, de sélection et de reconnaissance dans les organisations nécessite une vigilance constante afin d'éviter des biais, explicites ou implicites, dans la gestion des ressources humaines.

Ce faisceau de caractéristiques démographiques et culturelles constitue un cadre de contraintes et d'opportunités pour les politiques de recrutement et de gestion des talents. La jeunesse de la population, la pluralité des identités ethno linguistiques et la coexistence de systèmes de croyance différenciés rendent nécessaire l'adoption de dispositifs RH sensibles à ces variables, tant dans l'élaboration des critères de sélection que dans les stratégies de rétention et de développement. Ce contexte appelle des pratiques contextualisées, capables de conjuguer performance organisationnelle et équité dans la mobilisation du capital humain.

Tableau 5 : Profil démographique et culturel du Burkina Faso

Dimensions	Données clés (2023)
Structure d'âge	42–44 % de la population a moins de 15 ans ; 20 % ont entre 15 et 24 ans ; âge médian $\approx$ 18 ans
Ethnies principales	Mossi $\approx$ 53 %, Fulani (Peulh) $\approx$ 7 %, Gurma $\approx$ 7 %, Bobo $\approx$ 4 %, Gurunsi $\approx$ 6 %, Bissa $\approx$ 5 %
Langues parlées	Français (langue officielle), mooré $\approx$ 53 %, fulfuldé $\approx$ 8 %, dioula $\approx$ 6 %, bissa $\approx$ 3–5 %
Religions	Islam $\approx$ 63 %, christianisme (catholique & protestant) $\approx$ 26 %, religions traditionnelles $\approx$ 9 %
Taux d'urbanisation	Environ 33 % de la population vit en milieu urbain
Croissance démographique	Environ 2,5 % par an

Source : Données synthétisées par l'auteur

3.1.2 Dynamiques économiques et cadre institutionnel

L'environnement économique burkinabè est marqué par une structure duale : un secteur informel prédominant et un noyau formel concentré dans quelques activités stratégiques. En 2024, l'agriculture, essentiellement pluviale, mobilise encore près de 70 % de la population active mais ne génère qu'environ 25 % du PIB (Produit Intérieur Brut); l'or et le coton, premiers produits d'exportation, exposent l'économie aux chocs de prix internationaux (Banque Mondiale, 2024). Les services urbains (télécommunications, finances, distributions) et les organisations non gouvernementales représentent une part croissante de la valeur ajoutée, stimulés par l'urbanisation et l'afflux de capitaux internationaux. Cette configuration produit une demande hétérogène de compétences : profils agricoles peu scolarisés, techniciens miniers, cadres de projet, experts IT, gestionnaires multilingues.

Le marché du travail demeure fortement informel ; plus de 80 % des actifs occupés travaillent sans contrat écrit, hors système de protection sociale (Organisation internationale du Travail [OIT], 2023). Pour les entreprises formelles, cette situation crée une tension permanente : elles doivent attirer et retenir des talents dans un contexte où la concurrence salariale est brouillée par l'irrégularité des statuts, tandis que les jeunes diplômés, nombreux mais souvent sous-employés, recherchent des trajectoires rapides d'évolution. La rotation élevée des salariés qualifiés, amplifiée par des migrations vers les pays côtiers ou l'Europe, renforce la nécessité de dispositifs robustes de développement et de fidélisation des compétences.

Le Code du travail de 2008 établit l'égalité d'accès à l'emploi, la non-discrimination et l'obligation de contrats écrits pour les emplois permanents. Toutefois, l'effectivité du contrôle demeure limitée, faute de ressources de l'Inspection du travail et en raison de la prévalence des pratiques coutumières ou informelles (Ministère de la Fonction publique et du Travail, 2022). L'adhésion du Burkina Faso à l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) offre un cadre juridique harmonisé pour les sociétés commerciales, mais sa portée reste inégale hors des grandes villes. Les entreprises engagées sur des financements multilatéraux (Banque mondiale, Banque africaine de développement, agences bilatérales) doivent en outre se conformer aux clauses sociales et environnementales des bailleurs, introduisant des standards RH (transparence dans le recrutement, équité salariale, dispositifs de plainte) qui dépassent parfois la réglementation nationale.

Les organisations non gouvernementales et les projets de développement constituent un champ particulier : financés sur des cycles courts, ils privilégient des contrats à durée déterminée, souvent rémunérés au-dessus des standards locaux. Cette pratique accentue les écarts salariaux avec le secteur privé local et attire les profils qualifiés vers les ONG, créant une concurrence latente pour les talents entre acteurs non marchands et entreprises privées (OCDE, 2021). Les multinationales minières, quant à elles, importent des référentiels de compétences et des systèmes de classification inspirés des normes ISO ou des standards nord-américains, obligeant leurs sous-traitants à se conformer à des exigences de formalisation RH jusque-là peu répandues.

En matière de dialogue social, les syndicats demeurent influents dans la fonction publique et dans certains grands établissements parapublics, mais présentent une implantation faible dans les PME. Leur action se concentre sur les revendications salariales et la stabilité de l'emploi plus que sur la question de la diversité ou de la gestion des talents. Ce déséquilibre limite la négociation de dispositifs innovants de la GRH.

Ainsi, les dynamiques économiques et le cadre institutionnel burkinabè produisent un environnement fragmenté : cohabitation de standards internationaux et de pratiques coutumières, forte pression démographique, concurrence asymétrique pour les profils qualifiés. Pour les organisations, ces paramètres conditionnent la conception des politiques de recrutement, la structuration des processus de développement des talents et la soutenabilité des stratégies de rétention.

Tableau 6 : Secteurs d'activité prédominants au Burkina Faso

Secteurs	Parts du PIB (%)	Principales activités
Services	43,6 %	Administrations publiques, commerce, télécommunications, transport, finance
Industrie	29,3 %	Mines (or), agroalimentaire, textiles, construction
Agriculture	16,3 %	Céréales vivrières, coton, élevage
Autres (commerces & BTP)	~10 %	Commerce de gros/détail, hôtellerie, restauration, transport, communication

Source : Global tenders (2023)

3.2 Méthodologie de recherche

L'étude des politiques de recrutement et de gestion des talents en contexte multiculturel requiert une approche méthodologique capable de restituer la complexité des significations construites par les acteurs. Plutôt que de postuler l'existence de régularités universelles, la démarche retenue vise à explorer les processus, les logiques d'action et les représentations qui structurent les pratiques de GRH au Burkina Faso. Dans cette optique, la stratégie méthodologique articule un positionnement épistémologique interprétatif, une séquence de recherche mixte dominante qualitative, et un type d'étude à visée exploratoire, descriptive et explicative.

3.2.1 Positionnement épistémologique

L'étude des politiques de recrutement et de gestion des talents dans un environnement multiculturel au Burkina Faso repose sur un ancrage épistémologique constructiviste et interprétatif. Cette posture s'inscrit dans l'idée que les pratiques organisationnelles ne sont ni fixes ni universelles, mais qu'elles prennent sens à travers les interactions sociales, les contextes institutionnels et les représentations des acteurs (Berger & Luckmann, 1966). Elle suppose que les catégories comme « *diversité* », « *talent* » ou « *recrutement* » ne peuvent être appréhendées comme des objets homogènes, mais comme des constructions sociales situées, historiquement et culturellement ancrées.

Dans cette perspective, le constructivisme social est mobilisé pour explorer comment les individus produisent, négocient et stabilisent des significations autour des dispositifs RH dans des environnements hétérogènes. Il ne s'agit pas de mesurer une réalité objectivée, mais de reconstruire les logiques internes aux acteurs qui donnent sens à leurs pratiques (Lincoln, Lynham & Guba, 2011). Cette posture permet ainsi de saisir les subtilités propres aux dynamiques multiculturelles et générationnelles dans le champ de la GRH au Burkina Faso, notamment en matière d'évaluation des profils, d'adéquation au poste et de reconnaissance professionnelle.

Le courant interprétatif complète cet ancrage en considérant que la compréhension des phénomènes organisationnels ne peut se faire sans une immersion dans le point de vue des acteurs concernés (Schütz, 1962). Il privilégie une analyse fine des discours, des récits d'expérience, des pratiques quotidiennes et des cadres de référence mobilisés par les professionnels. Les entretiens semi-directifs réalisés dans cette recherche trouvent leur

justification dans cette logique : ils visent à rendre visible ce qui est souvent implicite dans les choix de recrutement, dans l'identification des talents ou dans la gestion de la diversité.

Ce double positionnement permet de traiter les phénomènes observés non comme des faits bruts, mais comme des manifestations de systèmes symboliques, de normes organisationnelles et de rapports sociaux complexes. Il offre une grille de lecture adaptée pour comprendre comment les organisations, confrontées à des défis d'hétérogénéité culturelle et de transformation des logiques d'emploi, ajustent leurs pratiques de gestion des ressources humaines à des enjeux à la fois internes et contextuels.

3.2.2 Approche de recherche : orientation qualitative interprétative

La présente recherche adopte une approche qualitative guidée par le paradigme interprétatif. Elle vise à comprendre les pratiques de recrutement et de gestion des talents dans un environnement multiculturel, en saisissant les logiques d'action, les représentations et les tensions que les acteurs mobilisent dans leurs contextes organisationnels respectifs. L'ambition n'est pas de mesurer des fréquences ou d'établir des corrélations, mais de reconstruire les significations que les individus attribuent à leurs pratiques dans le cadre d'une analyse contextuelle située (Denzin & Lincoln, 2018).

L'approche qualitative se justifie par la nature même du phénomène étudié. La diversité, le talent ou la performance ne sont pas des objets stables ou universels ; ils sont produits par des interactions, des croyances partagées et des normes institutionnelles évolutives. Une telle complexité impose de s'immerger dans les discours, les récits et les pratiques des professionnels, pour restituer la manière dont ils vivent, interprètent ou contestent les politiques de GRH mises en œuvre dans leurs structures.

3.2.2.1 Justification de la centralité de l'approche qualitative

L'approche qualitative s'impose ici en tant que stratégie d'investigation la plus adaptée à la compréhension des dynamiques propres aux politiques de recrutement et de gestion des talents dans un environnement multiculturel. Ce choix repose sur la nature du phénomène étudié : les processus d'attribution de valeur au talent, les arbitrages réalisés dans les pratiques de recrutement, ou encore les perceptions associées à la diversité générationnelle et culturelle, sont des constructions sociales, situées, qui ne peuvent être réduites à des catégories figées. L'objectif central est de dégager les logiques de sens et les mécanismes d'interprétation

mobilisés par les acteurs lorsqu'ils définissent, sélectionnent, développent ou retiennent ce qu'ils considèrent comme des talents dans leur environnement professionnel.

L'approche qualitative permet d'ailleurs d'explorer ces phénomènes à travers une posture inductive et interprétative. Elle ne cherche pas à vérifier des hypothèses formulées a priori, mais à faire émerger des significations à partir de données empiriques riches, contextuelles et discursives (Denzin & Lincoln, 2018). Le recours aux entretiens semi-directifs, en particulier, facilite l'accès aux perceptions, aux récits d'expérience, aux justifications des pratiques et aux représentations sociales des individus interrogés, tout en respectant leur liberté d'expression. Ces données ne sont pas interprétées comme des reflets neutres de la réalité, mais comme des productions subjectives à interroger dans leur contexte d'énonciation (Kvale & Brinkmann, 2015).

Le contexte spécifique du Burkina Faso – marqué par une diversité culturelle, une jeunesse dominante sur le marché de l'emploi, une forte prégnance du mode projet et des dynamiques institutionnelles hybrides – appelle une lecture fine des pratiques de gestion des ressources humaines. Or, seule une approche qualitative peut rendre compte de la manière dont ces multiples variables interagissent dans la perception et la mise en œuvre concrète des politiques RH. Elle permet notamment de comprendre comment les acteurs perçoivent les notions de compétence, de potentiel, de loyauté ou d'engagement, et comment ces perceptions guident leurs décisions en matière de recrutement et de gestion des talents.

Enfin, cette approche permet de capter les tensions entre normes officielles et pratiques informelles, entre référentiels importés et logiques endogènes, entre discours managériaux et contraintes organisationnelles réelles. Autant de dimensions qui seraient inaccessibles ou appauvries dans le cadre d'une méthodologie strictement quantitative ou purement comparative.

3.2.2.2 La subjectivité du chercheur

Dans une démarche qualitative, le chercheur n'est pas un observateur extérieur, neutre et invisible. Il est impliqué dans toutes les étapes de la production de savoir, depuis la formulation du problème jusqu'à l'analyse des données. La subjectivité du chercheur n'est donc ni un biais à éliminer ni une faille méthodologique, mais un élément constitutif du processus d'enquête, à reconnaître, à encadrer et à problématiser.

En tant que médiateur entre le terrain et le savoir scientifique, le chercheur agit comme un filtre interprétatif. Ses choix méthodologiques, ses questions d'entretien, son écoute active, mais aussi ses silences, ses attentes ou ses appartenances sociales, influencent la construction du matériau empirique. Cette subjectivité intervient également dans les phases d'analyse, notamment dans le codage, la catégorisation, la hiérarchisation ou la mise en récit des résultats. L'interprétation des données n'est jamais un acte neutre : elle repose sur un cadre de pensée, des sensibilités, des cadres théoriques et des logiques d'intelligibilité spécifiques (Charmaz, 2014).

Pour que cette subjectivité devienne une ressource critique et non un facteur d'opacité, la réflexivité méthodologique est essentielle. Elle implique de tenir un regard rétrospectif sur les choix opérés, d'interroger régulièrement ses propres positions, et de documenter les tensions rencontrées sur le terrain. Dans le cadre de cette recherche, un journal de bord réflexif a été tenu à chaque étape du travail de terrain, permettant d'explicitier les effets d'engagement, les hésitations interprétatives, les attentes déçues, les reconfigurations progressives du regard porté sur les pratiques des acteurs. Des échanges réguliers avec le directeur de recherche et des collègues doctorants ont également permis de mettre en discussion certaines interprétations ou inférences issues des entretiens.

La subjectivité du chercheur est donc assumée comme un instrument d'analyse, à condition qu'elle soit consciente, rigoureusement suivie, et systématiquement confrontée à la richesse du matériau empirique recueilli. Cette posture est cohérente avec le paradigme constructiviste adopté : comprendre le réel social, ce n'est pas le représenter tel qu'il serait « *objectivement* », mais le reconstruire à travers une co-élaboration entre le chercheur et les acteurs.

3.2.2.3 La subjectivité des personnes interviewées

Dans une démarche qualitative interprétative, les personnes interrogées ne sont pas considérées comme de simples sources de données factuelles. Elles sont vues comme des sujets sociaux qui interprètent, reformulent et parfois mettent en scène leurs expériences en fonction du contexte de l'entretien, de leur statut dans l'organisation et de la relation établie avec l'enquêteur. Le discours produit en entretien n'est jamais une photographie neutre des pratiques ; il est le résultat d'une interaction située, où se jouent à la fois des dynamiques cognitives, affectives, identitaires et institutionnelles (Mishler, 1986).

Les interviewés peuvent mobiliser des stratégies discursives conscientes ou implicites. Certains cherchent à valoriser leur rôle, à légitimer leurs décisions ou à défendre l'image de leur organisation. D'autres peuvent minimiser des tensions internes, contourner les zones de conflit ou reformuler leurs pratiques en fonction de ce qu'ils pensent être attendu d'eux. Ces effets de cadrage ou de présentation de soi (Goffman, 1973) sont d'autant plus probables lorsque les thématiques abordées touchent à des enjeux sensibles : diversité ethnique, équité générationnelle, accès aux responsabilités, stéréotypes, ou logiques de pouvoir informel.

La subjectivité des enquêtés n'invalide pas pour autant la valeur de leurs propos. Elle constitue au contraire un matériau à part entière. Les manières de raconter, de justifier ou d'omettre deviennent des indices utiles pour comprendre les représentations sociales, les normes implicites ou les tensions latentes dans l'organisation. L'analyse qualitative ne cherche pas à « corriger » la subjectivité des discours, mais à la situer, à l'interpréter et à la mettre en relation avec d'autres points de vue ou d'autres sources.

Pour garantir la rigueur de cette démarche, plusieurs principes ont été appliqués : diversification des profils interrogés, variation des statuts organisationnels et des appartenances institutionnelles, formulation ouverte des questions, et triangulation partielle avec des documents internes lorsque disponibles. Cette pluralité permet de croiser les regards, de repérer les régularités, mais aussi de saisir les divergences entre les narrations produites selon les positions occupées par les acteurs.

En définitive, la subjectivité des interviewés n'est pas un biais à neutraliser, mais une composante essentielle de l'objet d'analyse. Elle offre un accès privilégié à la manière dont les individus construisent le sens de leur action, formulent leurs dilemmes ou réinterprètent les dispositifs organisationnels auxquels ils participent.

3.2.3 Type d'étude

Le type d'étude retenu pour cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire, descriptive et explicative, adaptée à l'examen de phénomènes complexes, situés et peu documentés dans le contexte burkinabè. Cette triple orientation permet d'articuler la compréhension des pratiques organisationnelles, la reconstruction des logiques d'action et l'identification des mécanismes sociaux sous-jacents aux politiques de recrutement et de gestion des talents en environnement multiculturel.

L'approche exploratoire se justifie par l'absence de recherches empiriques approfondies sur les dynamiques de la gestion des talents dans les organisations burkinabè, en particulier celles opérant en mode projet. Elle vise à défricher un terrain encore peu théorisé, à faire émerger des catégories pertinentes et à formuler des hypothèses de compréhension à partir des discours des acteurs (Stebbins, 2001).

La visée descriptive consiste à rendre compte des pratiques déclarées et observées : comment les organisations identifient, sélectionnent, développent et fidélisent leurs talents ; quels dispositifs formels ou informels elles mobilisent ; quelles représentations elles associent à la diversité, au potentiel ou à la performance. Cette description repose sur l'analyse des récits, des parcours professionnels et des processus organisationnels reconstitués à partir des entretiens semi-directifs.

Enfin, l'étude poursuit une ambition explicative, dans la mesure où elle interroge les relations entre les représentations des acteurs, les choix stratégiques en matière de GRH, et les contraintes contextuelles – institutionnelles, générationnelles, culturelles – dans lesquelles s'insèrent les organisations. L'objectif n'est pas de modéliser des causalités universelles, mais de comprendre les logiques internes qui président aux arbitrages observés, en tenant compte des ressources disponibles, des jeux de pouvoir, et des référentiels professionnels mobilisés localement (Miles & Huberman, 1994).

Ce type d'étude permet ainsi de produire une connaissance ancrée, inductive et théoriquement informée, compatible avec les exigences du paradigme constructiviste. Il offre un cadre robuste pour éclairer les tensions, les ajustements et les dynamiques évolutives à l'œuvre dans les pratiques de recrutement et de gestion des talents dans un contexte organisationnel et culturel spécifique.

3.3. Échantillonnage et outils de collecte des données

L'objectif de cette recherche étant de comprendre en profondeur les dynamiques du recrutement et de la gestion des talents dans un environnement multiculturel, le plan d'échantillonnage a été conçu selon une logique de diversification raisonnée. L'intention n'est pas de représenter statistiquement une population donnée, mais de documenter la pluralité des pratiques et des représentations à travers des acteurs occupant des rôles stratégiques ou opérationnels dans différentes catégories d'organisations burkinabè.

3.3.1 Population cible et échantillon

L'enquête a été conduite auprès de vingt (20) entreprises privées et organisations opérant au Burkina Faso. Ces entreprises et organisations ont été sélectionnées sur la base de leur structuration interne en matière de gestion des ressources humaines et de leur capacité à formuler des politiques explicites ou implicites de recrutement et de gestion des talents. Elles interviennent dans divers secteurs économiques notamment les télécommunications, les banques, les assurances, le commerce, les industries manufacturières, les mines, les écoles, le social (service à but non lucratif) et certaines OIG (Organisation Inter Gouvernementales). Toutes disposent d'un département RH formalisé, condition nécessaire pour étudier des pratiques de GRH stabilisées.

La population cible est constituée des personnes occupant une fonction ou une position stratégique dans la gestion des ressources humaines ou impliquées dans les trajectoires de talents identifiés par l'organisation ou l'entreprise. Le critère de sélection principal a porté sur la capacité du répondant à témoigner de manière informée sur les pratiques concrètes de recrutement, d'intégration, de développement et de fidélisation dans le cadre spécifique de son entreprise ou organisation.

L'échantillon final se compose de **33 individus**, répartis comme suit :

- **10 top managers RH** : directeurs et responsables des ressources humaines ayant en charge la définition et le pilotage des politiques RH à l'échelle de l'entreprise ou de l'organisation.
- **6 managers intermédiaires** : chefs d'équipes ou responsables d'unités opérationnelles, chargés de la mise en œuvre des pratiques de gestion des talents au quotidien.
- **14 employés identifiés comme talents** : collaborateurs ayant été retenus dans des dispositifs de développement, de promotion ou de fidélisation interne.
- **3 représentants d'associations ou d'ONG/OIG** : interlocuteurs externes intervenant sur des thématiques liées à l'inclusion, à la diversité ou à l'accès équitable à l'emploi, sans que leurs structures soient intégrées comme terrain d'enquête au sens strict.

L'échantillonnage repose sur une logique raisonnée et contrastée, visant à maximiser la diversité des points de vue tout en restant centré sur des acteurs-clés dans la dynamique de gestion des talents. La confrontation des perspectives entre niveaux hiérarchiques et entre

acteurs internes et externes permet de faire émerger des tensions, des ajustements ou des discontinuités dans les pratiques organisationnelles.

Ce dispositif offre une base empirique robuste pour analyser à la fois les logiques stratégiques du recrutement, les modalités concrètes de sélection et de développement des talents, et les perceptions sociales liées à la diversité générationnelle et culturelle.

Tableau 7 : Composition de l'échantillon qualitatif

Catégories de répondants	Fonctions ou rôles	Nombre de personnes interrogées
Top Managers RH	Directeurs/Responsables RH	10
Managers intermédiaires	Chefs de service, responsables d'unités	6
Employés identifiés comme talents	Collaborateurs ayant bénéficié de dispositifs internes	14
Représentants d'ONG/OIG ou associations	Acteurs externes intervenant sur l'emploi et la diversité	3

Source : Par l'auteur

3.3.2. Outils de collecte de données

L'étude repose sur l'utilisation exclusive d'**entretiens semi-directifs**, choisis pour leur capacité à explorer en profondeur les significations, les perceptions et les logiques d'action des acteurs organisationnels. Ce type d'entretien permet de maintenir une structure thématique tout en laissant une marge de liberté aux personnes interrogées pour exprimer leurs expériences, leurs jugements et leurs justifications.

Quatre guides d'entretien distincts ont été élaborés, en fonction du statut des répondants : un pour les top managers RH (**Annexe A**), un autre pour les managers intermédiaires (**Annexe B**), un troisième pour les employés considérés comme talents (**Annexe C**) et un quatrième guide (**Annexe D**), à visée exploratoire, a été conçu pour les représentants d'associations et d'ONG ou OIG intervenant sur les thématiques d'inclusion, de diversité ou d'accès équitable à l'emploi. Ces instruments figurent en annexe.

Chaque guide comprend des blocs thématiques structurés, couvrant les points suivants :

- La définition du talent et les critères d'identification mobilisés par les organisations.
- Le processus de recrutement : analyse des étapes, critères de sélection, arbitrages réalisés.
- Les phases de gestion des talents : développement, fidélisation, mobilité interne, planification de la relève.
- La place accordée à la diversité, notamment générationnelle et culturelle, dans les dispositifs RH.
- Les représentations de la performance et de la valeur ajoutée des profils considérés comme talentueux.

L'élaboration des guides a été fondée sur les travaux de Kvale & Brinkmann (2015) et de Patton (2015), notamment sur la construction de questions ouvertes, la formulation non suggestive, et l'équilibre entre consistance interne du guide et adaptabilité aux spécificités du terrain. Les questions ont été formulées en langage simple, sans jargon technique, pour permettre une compréhension immédiate et éviter tout biais de formulation. Un pré-test a été mené auprès de deux répondants ne figurant pas dans l'échantillon final, afin de valider la clarté, la pertinence et la progressivité des séquences proposées.

Les entretiens ont été réalisés exactement du 26 janvier 2024 au 29 juin 2024, en présentiel ou à distance selon la disponibilité des participants. Ils ont duré en moyenne une heure. L'accord oral des participants a été systématiquement recueilli pour l'enregistrement des échanges. Les entretiens ont été intégralement transcrits, sans correction du langage, afin de préserver l'authenticité des formulations.

Le choix de l'entretien comme unique outil de collecte répond à la volonté de comprendre les pratiques non seulement dans leur dimension formelle, mais aussi dans leur dimension symbolique, relationnelle et contextuelle. Il permet d'accéder aux tensions internes, aux contradictions perçues par les acteurs et aux régulations quotidiennes souvent absentes des documents officiels.

La méthode d'observation (Fendt & Sachs, 2008) a également été utilisée dans cette

recherche, en complément des entretiens. Elle a permis de compléter les données recueillies lors des discussions avec les participants, en offrant un aperçu plus concret et contextuel des pratiques et interactions liées à la gestion des talents et à la diversité, avant et pendant les entretiens.

En ce qui concerne les données secondaires, nous avons collecté et analysé des documents relatifs aux politiques et pratiques de la diversité, en particulier à travers la Charte et le Label Diversité. Ces éléments ont été complétés par des informations récoltées sur les participants eux-mêmes, notamment à travers des vidéos et des documents liés à leurs activités professionnelles, permettant ainsi une vision enrichie et contextuelle des pratiques observées.

3.3.2.1 Les entretiens avec les top managers RH

Les entretiens réalisés auprès des dix top managers RH ont permis d'accéder à des informations liées à la définition stratégique du talent, à la conception des dispositifs de recrutement, aux critères d'identification des hauts potentiels et aux mécanismes de rétention. Ces responsables ont également fourni des éléments sur les arbitrages structurels entre impératifs de performance, contraintes budgétaires et considérations liées à la diversité générationnelle ou culturelle.

Une difficulté récurrente a résidé dans l'homogénéité du discours managérial. Plusieurs répondants ont privilégié une posture normative, mobilisant des éléments de langage institutionnels sans toujours expliciter les pratiques concrètes. Cette tendance a pu limiter l'accès à des représentations critiques ou à des expériences divergentes. Par ailleurs, l'absence de documentation écrite sur les pratiques de gestion des talents, ou la réticence à la partager, a restreint les possibilités de triangulation.

3.3.2.2 Les entretiens avec les managers intermédiaires

Les six managers intermédiaires interrogés ont apporté un éclairage précieux sur la mise en œuvre opérationnelle des politiques de GRH définies au niveau central. Leurs réponses ont permis de comprendre comment les décisions en matière de recrutement, de développement des compétences ou de reconnaissance des talents sont traduites dans les unités de travail. Ils ont aussi décrit les marges de manœuvre réelles dont ils disposent pour adapter les pratiques aux réalités de terrain.

Les principales limites relevées tiennent à deux aspects. D'une part, certains répondants ont exprimé des réserves sur leur niveau d'information concernant les dispositifs de gestion des talents, ne se sentant pas directement impliqués dans leur conception. D'autre part, des contradictions ont émergé entre leur rôle formel dans les processus RH et leur participation effective aux décisions d'évaluation, de promotion ou de mobilité, ce qui a complexifié l'analyse de leur positionnement.

3.3.2.3 Les entretiens avec les représentants d'associations ou d'ONG/OIG

Les trois représentants d'associations ou d'organisations non gouvernementales (dont l'un d'association et deux d'ONG/OIG) inclus dans l'étude ont été sollicités pour apporter un regard externe sur les logiques d'accès à l'emploi, les mécanismes d'exclusion, et la manière dont certaines catégories sociales (femmes, jeunes, groupes minoritaires) interagissent avec le monde de l'entreprise. Leurs témoignages ont contribué à éclairer les attentes sociétales à l'égard des entreprises et à problématiser les discours sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans le recrutement.

Cependant, leur capacité à commenter des dispositifs RH spécifiques s'est parfois trouvée limitée par la distance avec les pratiques internes aux entreprises. Leurs observations reposaient principalement sur les retours d'expérience d'usagers accompagnés ou sur des perceptions construites à partir de situations ponctuelles. Ce biais a nécessité de repositionner leurs propos dans une logique complémentaire plutôt que comparative avec les discours des acteurs internes.

3.3.2.4 Les entretiens avec les employés identifiés comme "talents"

Les quatorze salariés considérés comme talents ont fourni un matériau centré sur leur trajectoire, leur expérience de reconnaissance organisationnelle, et leur perception des dispositifs de développement professionnel. Ils ont abordé la nature des attentes suscitées par leur positionnement, les conditions de travail qui y sont associées, et les perspectives de carrière ouvertes ou bloquées par leur statut.

Une difficulté notable réside dans la variabilité des critères d'identification du talent d'une entreprise à l'autre. Certains répondants ignoraient formellement leur inscription dans un programme de valorisation, ce qui a nécessité un travail d'explicitation lors de l'entretien. D'autres ont exprimé un scepticisme sur la réalité de la reconnaissance dont ils bénéficient, perçue comme informelle ou symbolique, sans effets concrets sur leur trajectoire. Ces

ambiguïtés ont mis en évidence les écarts entre la désignation institutionnelle du talent et l'expérience vécue des individus concernés.

3.3.3 Procédure de collecte des données

La collecte des données s'est déroulée entre janvier 2024 et juin 2024, à travers un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 33 répondants répartis dans 20 entreprises privées et organisations au Burkina Faso. L'ensemble du processus a été guidé par un souci de rigueur, d'éthique et d'adaptation aux réalités du terrain.

La prise de contact avec les organisations a été amorcée par l'envoi de courriers d'introduction (**Annexe E**), accompagnés d'un argumentaire scientifique précisant les objectifs de l'étude, le cadre universitaire et les modalités d'engagement des participants. Dans plusieurs cas, l'obtention de l'autorisation formelle a été conditionnée par la présentation d'un document officiel délivré par l'institution académique de rattachement. L'accord d'accès a ainsi résulté d'un équilibre entre négociation individuelle, respect des hiérarchies internes, et garanties de confidentialité.

Les entretiens ont été conduits en français, langue partagée par tous les répondants. Une large majorité a choisi de ne pas être enregistrée. Ce choix a été respecté sans discussion. Dans ces cas, des notes manuscrites détaillées ont été prises pendant et immédiatement après les échanges afin d'en conserver la substance. Pour les autres, un enregistrement audio a été effectué avec autorisation expresse.

Une partie des entretiens a eu lieu en présentiel, dans les bureaux des participants, dans des conditions de disponibilité plus ou moins favorables selon le poste occupé. D'autres entretiens ont été menés à distance, certains par téléphone, d'autres via des échanges écrits. Dans plusieurs cas, les interviewés ont préféré répondre aux questions par écrit, via un document Word envoyé et retourné par application mobile (notamment WhatsApp). Cette modalité, bien que moins interactive, a permis de recueillir des données réfléchies et rédigées, tout en respectant le rythme et les contraintes de disponibilité des répondants.

L'ensemble de ces échanges a permis d'obtenir un corpus qualitatif consistant, en dépit de plusieurs contraintes notables. Outre les réserves exprimées quant à l'enregistrement des propos, la collecte a été marquée par un obstacle structurel lié à l'identification d'entreprises intégrant réellement une diversité multiculturelle dans leur fonctionnement quotidien. Bien que

peu nombreuses sur le territoire, ces organisations se montrent peu enclines à collaborer à des recherches académiques, ou n'acceptent de le faire qu'avec réserve.

Ainsi, les entreprises approchées présentant un profil multiculturel explicite ont, pour la plupart, décliné ou limité leur participation, souvent en raison de sensibilités internes ou d'une faible culture de transparence sur les pratiques de gestion du personnel. Même au sein des entreprises ayant accepté l'enquête, les répondants ont parfois livré des réponses normatives, partielles ou peu développées, notamment lorsqu'il s'agissait d'aborder la question de la diversité culturelle ou des critères implicites de sélection des talents.

Ces éléments constituent une limite à la généralisation des résultats, dans la mesure où les données recueillies reposent sur une représentation partielle de la diversité existante dans le tissu organisationnel burkinabè. Ils n'en réduisent pas pour autant la valeur exploratoire du matériau, mais soulignent la nécessité d'une lecture contextualisée et prudente des discours recueillis.

3.3.4 Considérations éthiques

L'ensemble du dispositif de collecte des données s'est inscrit dans le respect des principes éthiques fondamentaux applicables à la recherche qualitative en sciences sociales. Trois exigences ont guidé la démarche : l'information éclairée des participants, la protection de leur anonymat et la confidentialité des données recueillies. Avant chaque entretien, les personnes sollicitées ont été informées des objectifs de la recherche, de son cadre institutionnel, du caractère volontaire de leur participation, ainsi que de la durée approximative de l'échange (environ une heure). Elles ont été expressément averties de leur droit de ne pas répondre à certaines questions ou de se retirer à tout moment, sans justification. Dans les cas où cela était nécessaire, un accord préalable écrit ou oral a été obtenu, attestant de leur consentement libre et éclairé.

Conformément à la demande explicite d'une majorité des participants, les entretiens n'ont pas été enregistrés. Ce choix a été respecté sans exception. Les notes prises lors des entretiens ont été immédiatement anonymisées et traitées de manière à éviter toute identification directe ou indirecte des individus ou des structures concernées. Aucun nom de personne et d'entreprise spécifique n'apparaît dans les transcriptions ou les analyses ultérieures.

Les données recueillies sont conservées de façon sécurisée, sur un support crypté, accessible uniquement au chercheur. Aucun usage externe à la présente recherche n'en sera fait. L'ensemble du traitement des données s'est déroulé conformément aux normes éthiques en vigueur, notamment aux recommandations de l'Association Française de Sociologie (AFS, 2022) et aux principes de la Déclaration de Helsinki adaptés à la recherche en SHS.

Enfin, une attention particulière a été portée au contexte culturel et professionnel burkinabè. Dans plusieurs cas, les participants ont exprimé une inquiétude à l'idée de voir leurs propos détournés ou mal interprétés. Pour répondre à cette préoccupation, le chercheur a systématiquement reformulé les questions de manière neutre, a évité toute pression implicite, et a veillé à adopter une posture d'écoute active sans jugement. Le respect du cadre relationnel, des usages locaux de communication et des sensibilités organisationnelles a constitué une condition essentielle de la qualité des interactions.

3.4. Traitement et analyse des Données

Le traitement et l'analyse des données collectées reposent sur une approche qualitative systématisée, appuyée sur des principes de rigueur interprétative, de cohérence analytique et de traçabilité des opérations menées. Cette section présente les méthodes utilisées pour transformer les matériaux bruts en catégories interprétatives mobilisables dans la discussion scientifique.

3.4.1 La transcription des entretiens

La transformation des propos oraux en un support écrit constitue une phase inaugurale et indispensable à toute analyse qualitative. La transcription des entretiens opère cette conversion, élevant les enregistrements sonores au rang de matière première textuelle, prête à être explorée en profondeur. C'est sur cette fidélité que repose la rigueur de l'ensemble de la démarche analytique.

Cette étape implique de restituer l'intégralité du dialogue. Chaque mot prononcé, y compris les pauses, les hésitations, ou les manifestations non verbales significatives (comme un rire ou un soupir), est scrupuleusement consigné. L'adoption d'une approche verbatim s'avère ici cruciale : elle garantit une représentation authentique des propos des participants, en préservant leurs nuances, leur phrasé et le sens originel de leur expression. La ponctuation et une mise en page soignée contribuent également à refléter le rythme et les intonations de la conversation, permettant ainsi de conserver la richesse de la donnée orale dans sa forme écrite.

Cette étape fondamentale transforme 27 heures d'enregistrements audio en corpus textuel analysable. Le protocole appliqué combine rigueur scientifique et éthique de recherche

Tableau 8 : Procédure technique de transcription

Étapes	Méthodologies	Outils
Transcription brute	Conversion intégrale des enregistrements → texte (verbatim)	• Sonix.ai (reconnaissance vocale multilingue) • Transcriber AG pour annotations manuelles
Vérification croisée	Réécoute systématique par l'enquêteur + correction des erreurs automatiques	• Audacity (marqueurs temporels) • Journal de bord des ambiguïtés
Anonymisation	Remplacement des noms par codes alphanumériques	• Codage : TM[1-12] (Top Managers), OP[1-15] (Opérationnels), TAL[1-10] (Talents), ONG[1-3]
Structuration	Insertion de repères thématiques liés au guide d'entretien	• Balises [] ex: [Définition_talent] : "...notre critère est..."

Source : Par l'auteur

Ce travail, exigeant une écoute attentive et souvent répétée des enregistrements, forme le socle sur lequel s'édifieront les phases subséquentes de codage et d'interprétation. La précision de ces transcriptions est la condition sine qua non d'une analyse pertinente, assurant que toute conclusion s'ancre dans une compréhension fidèle et non altérée des témoignages recueillis.

Tableau 9 : Conventions de transcription

Phénomène oral	Notation	Exemple
Pause significative (> 2s)	(...)	"La mobilité (...) est complexe"
Chevauchement de parole	[]	Manager: "Vous êtes [talent]" Talent: "[Oui] selon eux"
Éléments para-verbaux	(())	((tousse)), ((silence)), ((rires))
Intonation remarquable	CAPITALES	"C'est une PRIORITÉ stratégique"
Segment incompréhensible	(??)	"Le processus (??) manque de clarté"

Source : Adapté de Mondada (2007)

Ces marqueurs linguistiques (hésitations, répétitions) sont révélateurs des représentations mentales car *"La transcription n'est pas une simple copie, mais une première interprétation des données"* (Bird, 2005).

3.4.2 Analyse des données qualitatives

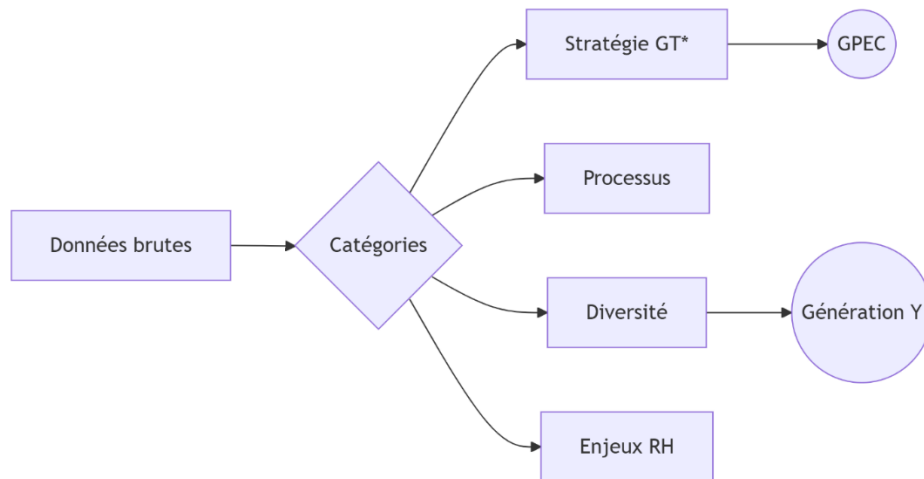
L'analyse des données qualitatives a été conduite selon une logique inductive et itérative, ancrée dans une posture interprétativiste. L'objectif central consistait à dégager des régularités discursives, à identifier des structures de sens et à reconstruire les logiques d'action sous-jacentes aux pratiques de recrutement et de gestion des talents dans un contexte multiculturel. L'ensemble du traitement s'est fondé sur des principes de rigueur méthodologique et de traçabilité des choix analytiques.

Le corpus soumis à l'analyse est constitué des 23 entretiens semi-directifs menés auprès de notre population d'étude. Les matériaux ont été organisés sous forme de transcriptions intégrales pour les entretiens enregistrés, et de comptes rendus détaillés dans les cas où l'enregistrement n'a pas été autorisé.

L'approche retenue repose sur une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2012), structurée en trois temps. La première phase, dite de codage ouvert, a permis d'identifier les unités de signification à partir des discours des enquêtés. Chaque extrait pertinent a été rattaché à un thème émergent, sans recourir à une grille préétablie. La deuxième phase, axiale, a consisté à regrouper ces thèmes par familles conceptuelles, en opérant des rapprochements logiques entre les dimensions identifiées (représentations du talent, modalités d'identification, stratégies

de recrutement, gestion des carrières, traitement de la diversité, etc.). Enfin, une phase sélective a permis de construire des catégories centrales d'analyse, directement articulées aux objectifs de la recherche.

Figure 4 : Analyse de contenu thématique



Source : Adapté de Braun & Clarke (2006)

Ce traitement a été réalisé manuellement, à l'aide de tableaux croisés et de fiches synthétiques pour chaque entretien. Le recours à un logiciel d'analyse qualitative a été jugé non indispensable, compte tenu de la taille modérée du corpus et du choix assumé de maintenir un contact direct avec les matériaux, dans une logique de saturation théorique plutôt que d'exhaustivité technique (Glaser & Strauss, 1967).

Figure 5 : Analyse Stratifiée des résultats

Niveaux	Questions centrales	Méthodes d'analyse
Macro (Top Managers)	<i>"Quels liens entre stratégie d'entreprise et gestion des talents ?"</i>	Analyse des discours (recherche de récurrences sémantiques)
Méso (Managers opérationnels)	<i>"Comment la diversité est-elle mise en œuvre localement ?"</i>	Comparaison inter-entités
Micro (Talents)	<i>"Quels effets perçus de la reconnaissance 'talent' ?"</i>	Analyse des trajectoires individuelles
Externe (ONG)	<i>"Quels écarts entre discours et pratiques ?"</i>	Mise en perspective critique

Source : Par l'auteur

Par conséquent, l'interprétation des résultats a été menée en gardant une double fidélité : fidélité aux propos des enquêtés (sans surinterprétation) et fidélité aux concepts mobilisés dans le cadre théorique (sans forçage analytique). Cette posture a permis de construire un discours interprétatif fondé, sensible au contexte burkinabè, et attentif aux dynamiques multiculturelles qui traversent les pratiques de gestion des ressources humaines.

3.4.3 Triangulations des données

La triangulation constitue une démarche méthodologique fondamentale visant à renforcer la robustesse des résultats par le croisement systématique de multiples perspectives. Cette approche s'articule autour de trois dimensions complémentaires.

Premièrement, la triangulation des sources confronte les discours des différents acteurs sur des thèmes identiques. Des matrices comparatives permettent d'analyser les convergences et divergences entre groupes. Par exemple, la définition formelle du "talent" par les top managers est confrontée aux critères appliqués par les managers opérationnels et au vécu des talents eux-mêmes. De même, les barrières à la diversité perçues par les dirigeants sont mises en regard des observations des ONG/OIG et de l'expérience des talents issus des minorités. Ce croisement révèle les écarts entre discours officiel et réalités de terrain, comme la tension récurrente entre confidentialité des processus et exigence de transparence.

Tableau 10 : Triangulation des sources

Thèmes clés	Sources croisées	Questions de triangulation
Définition du "talent"	Top managers (A) + Managers opérationnels (B) + Talents (D)	<i>"Comment la définition formelle du talent (A) correspond-elle aux critères appliqués sur le terrain (B) et au vécu des concernés (D) ?"</i>
Barrières à la diversité	Managers (A/B) + ONG (C) + Talents (D)	<i>"Les freins à la diversité perçus par les managers sont-ils corroborés par les observations des ONG et l'expérience des talents issus de minorités ?"</i>
Efficacité des programmes de fidélisation	Top managers (A) + Talents (D)	<i>"Les dispositifs de rétention décrits par la direction sont-ils perçus comme efficaces par les bénéficiaires ?"</i>

Source : Par l'auteur

L'objectif principal de cette triangulation ci-dessus est de confronter les discours des différents acteurs sur les mêmes thèmes.

Deuxièmement, la triangulation méthodologique articule les données qualitatives avec d'autres sources pour objectiver les résultats. Les déclarations issues des entretiens sont systématiquement confrontées aux documents internes tels que chartes RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, pour ce qui concerne les entreprises qui en disposent) et rapports annuels, vérifiant ainsi la cohérence entre paroles et engagements formalisés. Les témoignages subjectifs sur la diversité sont mis en perspective avec des données quantitatives internes, comme par exemple le pourcentage réel de femmes dans les programmes talents. Les critiques des ONG/OIG sont contextualisées à l'aide d'études sectorielles, notamment les baromètres de l'OIT sur l'emploi au Burkina Faso. Le logiciel NVivo facilite cette intégration en liant les extraits d'entretiens aux documents externes via des annotations structurées.

Tableau 11 : Triangulation méthodique

Données qualitatives	Données complémentaires	Valeur ajoutée
Entretiens (tous guides)	Documents internes (ex. : chartes diversité, rapports RSE)	Vérifier la cohérence entre les déclarations et les engagements formalisés
Témoignages sur la diversité	Statistiques internes (ex. : % femmes dans les postes "talents")	Objectiver les perceptions subjectives
Critiques des ONG (C)	Études sectorielles (ex. : baromètres OIT sur l'emploi au Burkina Faso)	Contextualiser les observations locales

Source : Par l'auteur

L'objectif de cette triangulation méthodique est essentiellement de confronter les données qualitatives avec d'autres types de données.

Troisièmement, la triangulation des investigateurs neutralise les biais d'interprétation par un codage croisé indépendant. Deux chercheurs analysent séparément le même corpus avec une grille thématique identique, puis mesurent leur degré d'accord via le Kappa de Cohen, avec un seuil cible de 0.85. Les désaccords résiduels, comme l'interprétation d'un segment sur les résistances des seniors, font l'objet de débriefings avec un tiers chercheur et d'un réexamen contextuel approfondi. Cette procédure rigoureuse garantit la fiabilité des catégorisations tout en préservant la richesse des données.

La gestion des risques méthodologiques est intégrée à cette démarche. Le biais de désirabilité sociale, visible lorsque les managers survalorisent leurs pratiques, est contré par la confrontation avec les témoignages anonymes des talents et les données chiffrées internes. Les risques de surinterprétation sont maîtrisés par une distinction explicite entre l'absence réelle d'information et les refus implicites de répondre. L'effet de halo, qui pourrait amplifier un thème dominant au détriment d'aspects secondaires, est neutralisé par des requêtes lexicales ciblées dans NVivo pour isoler les occurrences significatives hors des contextes attendus.

Tableau 12 : Exemple de grille de codage croisé

Extrait d'entretien	Codeur 1	Codeur 2	Décision finale
"Les talents seniors refusent de former les jeunes"	Conflit générationnel	Résistance au changement	Conflit générationnel (contexte : allusion aux départs à la retraite)

Source : Par l'auteur

Cette triple triangulation produit *in fine* une cartographie hiérarchisée des constats. Les faits stabilisés émergent des convergences fortes entre sources, comme l'unanimité sur les défis posés par la mobilité internationale. Les zones d'ambiguïté, nécessitant une investigation complémentaire, sont identifiées par des divergences persistantes sur des points comme le rôle réel des managers intermédiaires. Les paradoxes structurants révèlent des contradictions significatives, à l'image de l'écart entre rhétorique pro-diversité et reproduction effective d'élites homogènes. Comme le soulignait Denzin, cette démarche ne recherche pas l'unanimité artificielle mais construit une densité interprétative indispensable à la compréhension des dynamiques complexes de gestion des talents dans leur contexte burkinabè.

Concernant les figures présentées dans cette étude, elles ont été principalement à l'aide de logiciels et d'intelligences artificielles telles que Napkin ai et Deepseek, pour être ensuite copiées sur notre travail en format Word. Cela justifie la raison pour laquelle, nos figures sont sous formes d'images format PNG.

Conclusion

Ce chapitre a minutieusement exposé l'architecture méthodologique de notre recherche, ancrée résolument dans une approche qualitative. En adoptant une perspective critique et une interprétation éclairée des réalités de terrain, nourries par les entretiens réalisés, notre démarche visait à décrypter la question de recherche avec une finesse contextuelle. Pour affiner cette compréhension et limiter les biais inhérents à toute investigation, le principe de réflexivité a été intégré : la documentation des inclinaisons personnelles du chercheur, qui ont indubitablement guidé le choix du sujet, les méthodes employées et même la nature des interactions avec les participants, a été un exercice conscient. C'est dans cette optique que notre parcours individuel, ayant façonné ce projet, a été explicitement abordé.

Afin de consolider la robustesse de nos interprétations et d'enrichir la matière première de l'analyse, l'approche de la triangulation s'est révélée fondamentale. Cette stratégie a permis de croiser les données qualitatives issues de vingt-trois entretiens, déployés à travers trois niveaux d'analyse distincts : micro-individuel, méso-organisationnel et macro-contextuel. Au-delà des voix recueillies, cette démarche a été complétée par l'examen approfondi de documents de politiques internes, de rapports d'entreprises et d'associations/ONG/OIG (dans certains cas), sans oublier les notes de terrain et les observations consignées tout au long du processus.

La conception des guides d'entretien a puisé dans la richesse de la littérature scientifique existante, tout en étant soigneusement adaptée aux rôles spécifiques de chaque catégorie de participants. Pour garantir une analyse rigoureuse des données, la majorité des entretiens ont été enregistrés et ensuite transcrits avec une fidélité rigoureuse et attentive. Le processus de codage et d'analyse a bénéficié du soutien de NVivo, un logiciel spécialisé, offrant ainsi une gestion structurée et efficace de l'information qualitative.

L'ensemble de ces choix méthodologiques, caractérisé par la diversité des sources et la pertinence des outils mobilisés, a substantiellement contribué à la qualité globale de cette recherche. Il garantit une exploration à la fois détaillée et profondément rigoureuse du phénomène étudié, ancrée dans la réalité du terrain.

Après avoir soigneusement détaillé l'approche méthodologique qui a structuré cette recherche, en justifiant chaque choix épistémologique et opérationnel, il est désormais temps de dévoiler les fruits de cette démarche rigoureuse. Le chapitre précédent a posé les fondations

de notre investigation, expliquant comment les données ont été recueillies et analysées dans le contexte spécifique du Burkina Faso. Ainsi, le prochain chapitre s'attachera à présenter de manière exhaustive les découvertes issues de notre travail de terrain. Il exposera les observations clés et les analyses approfondies découlant des entretiens et des documents examinés, offrant ainsi une vision concrète des phénomènes liés à la diversité, à la gestion des talents et aux pratiques de recrutement au sein des entreprises et organisations burkinabè.

CHAPITRE 4 : CONTENUS ET RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation exhaustive et structurée des résultats issus de notre enquête qualitative. Il expose les principales thématiques identifiées, les observations clés et les analyses approfondies découlant des entretiens et des documents examinés. L'objectif est d'offrir une vision concrète des perceptions et des pratiques de gestion des ressources humaines, de la diversité et du recrutement au sein des organisations burkinabè. Il s'attache à décrire objectivement ce qui a été constaté sur le terrain, réservant l'interprétation et la discussion approfondie au chapitre suivant (Chapitre 5).

4.1. Profils des organisations et des enquêtés

Cette première section dresse le portrait des entités et des individus ayant contribué à l'étude. Elle fournit un cadre contextuel indispensable à l'interprétation des résultats, situant les données dans leur environnement réel au Burkina Faso.

4.1.1 Organisations participantes : secteurs, taille, structuration RH

L'enquête a concerné un total de **20** organisations (dont 17 entreprises privées et 2 ONG/OIG et une association) opérant dans différents secteurs d'activité au Burkina Faso. Ces structures relèvent principalement des secteurs bancaire, minier, des télécommunications, des services (notamment les médias et la communication), et de la distribution. La sélection s'est faite sur la base de leur reconnaissance en tant qu'employeurs structurés, disposant de politiques formelles ou semi-formelles de gestion des ressources humaines. Toutes les entreprises incluses dans l'échantillon sont de statut privé, à capitaux nationaux ou mixtes.

Tableau 13 : Secteur d'activité des organisations enquêtées

Secteurs	Nombre de structures selon le secteur
Banque	05
Assurance	02
Télécommunication	02
Mines	01
Ecole	01
ONG/OIG	02
Associations	01
Médias	04
Distribution	03
Total	20

Source : Par l'auteur

En ce qui concerne la taille des structures, l'échantillon comprend à la fois de grandes entreprises (plus de 250 salariés), des entreprises de taille intermédiaire (entre 50 et 249 salariés), et des PME (moins de 50 salariés), bien que ces dernières soient minoritaires. La présence ou non d'un département formel des ressources humaines varie en fonction de cette taille : les grandes entreprises disposent généralement d'une direction RH autonome, tandis que dans les structures plus petites, la gestion des ressources humaines est assurée directement par les directions générales ou par un responsable polyvalent. Par ailleurs, il en ressort que la formalisation RH est corrélée à la taille et au secteur. Les banques, assurances, entreprises minières, télécommunications, etc affichent des processus standardisés, contrairement aux ONG locales et médias où dominent l'improvisation.

Tableau 14 : Niveaux de formalisation des pratiques RH des structures par secteur

Secteurs	Nb	Niveaux de Formalisation	Caractéristiques Clés	Exemples Empiriques
Banque	5	☐ Forte	- Départements RH structurés - Politiques écrites (diversité, talents) - Indicateurs quantifiés	<i>"Processus de recrutement standardisés avec grilles d'évaluation"</i>
Assurance	2	☐ Forte	- Processus alignés sur secteur bancaire - Suivi numérique des carrières	<i>"Évaluations annuelles obligatoires pour tous" (Entretien assureur)</i>
Télécommunication	2	☐ Moyenne-Forte	- Digitalisation avancée - Formalisation inégale selon la taille	<i>"Outils RH digitaux, mais gestion des talents peu structurée"</i>
Mines	1	☐ Forte	- Politiques RH industrialisées - Focus sécurité/compétences techniques	<i>"Procédures strictes pour les talents techniques"</i>
Médias	4	☐ Moyenne-Faible	- Formalisation variable selon la taille - Prédominance des réseaux informels	<i>"Pas de département RH dans les petits médias" (Notes terrain)</i>
Distribution	3	☐ Moyenne	- Processus basiques (paie, recrutement) - Peu de politiques	<i>"Gestion des talents intuitive, sans programme dédié"</i>

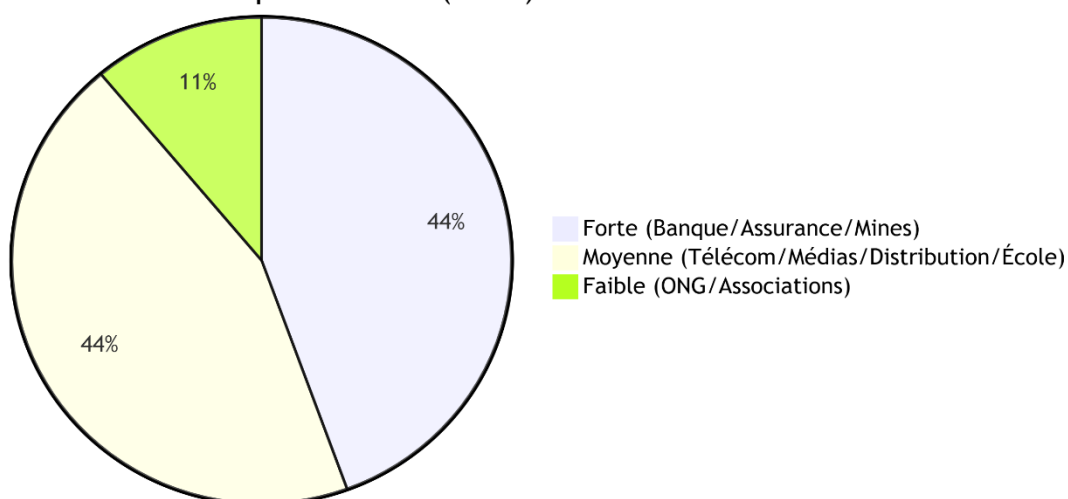
			"talents" ou "diversité"	
ONG/OIG	2	□ Faible	- Internationale : Politiques importées non appliquées - Locale : Improvisation totale	<i>"Absence de politiques écrites pour les ONG locales" (ONG1)</i>
Association	1	□ Très faible	- RH gérée par le directeur - Aucun document formalisé	<i>"Recrutement par cooptation"</i>
École	1	□ Moyenne	- Priorité à la pédagogie - RH secondaire, mais processus basiques	<i>"Évaluations enseignants, mais pas de gestion des talents"</i>

Source : Par l'auteur

Ainsi, les structures bancaires, minières et d'assurance notamment disposent de politiques écrites encadrant le recrutement, la formation et la gestion de carrière. Cependant, les associations, ONG locales et services de distribution n'ont pas de documentation formalisée, les pratiques étant plutôt transmises oralement ou implémentées au cas par cas. Dans certaines entreprises comme les structures de médias, les ressources humaines relèvent d'un service administratif élargi qui combine fonctions RH, finances et logistique.

Figure 6 : Visualisation des écarts de formalisation entre secteurs

Formalisation RH par Secteur (n=20)



Source : Par l'auteur

La formalisation est importante car influence directement la gestion des talents. Par exemple, en banque, 100% des talents suivent des parcours structurés. Or, « *Dans les petits médias, le recrutement se fait par relations. Aucune politique écrite n'existe.* » (Manager média, notes terrain). Ces PME gèrent donc leurs ressources humaines de manière plus informelle, sans documentation standardisée, et avec une forte dépendance aux initiatives des dirigeants.

4.1.2. Caractéristiques des participants

L'enquête a porté sur 33 participants issues de 20 entreprises privées et organisations installées au Burkina Faso et répartis en 4 catégories. Les profils des enquêtés présentent des parcours professionnels allant de 3 à plus de 25 ans d'expérience. Les tranches d'âge s'étendent de 28 à 58 ans. Le niveau de responsabilité des répondants varie selon leur position, avec une représentation majoritaire des cadres supérieurs et intermédiaires.

Tableau 15 : Synthèse démographique des enquêtées

Critères	Top Managers	Managers Op.	Talents	ONG/Associations
Effectif	10	6	14	3
Âge moyen	52 ans	42 ans	29 ans	45 ans
Taux de femmes	30%	33%	75%	67%
Ancienneté	15+ ans	5-10 ans	< 5 ans	8+ ans

Source : Par l'auteur à partir des données collectées lors des entretiens directs

Cette composition diversifiée des participants permet d'analyser la gestion des talents et la diversité sous différents angles hiérarchiques et fonctionnels.

Tableau 16 : Répartition et profils types des participants

Catégories	Effectifs	Profils Types	Secteurs Majoritaires
Top Managers	10	- Cadres dirigeants (15+ ans d'exp.) - Vision stratégique - Prise de décision	Banque (3), Mines (1), Télécom (1)
Managers Opérationnels	6	- Responsables terrain (5-10 ans d'exp.) - Interface équipes/direction	Distribution (2), Médias (2)
Talents Identifiés	14	- Jeunes experts (25-35 ans) - Hauts potentiels - Attentes fortes	Banque (2), Télécom (1)

ONG/Associations	3	- Représentants institutionnels - Regard critique externe	ONG/OIG (2), Associations (1)
------------------	---	--	----------------------------------

Source : Par l'auteur

Parmi eux, les dix top (10) managers exerçant principalement dans les secteurs bancaire, minier et des télécommunications se distinguent par leur expérience approfondie – quinze années (15) ou plus – et leur vision stratégique. Ces décideurs, majoritairement masculins (07), articulent leur discours autour de la performance économique, comme en témoigne cette déclaration d'un responsable bancaire : *"Un talent doit impacter directement notre compétitivité sur le marché"*.

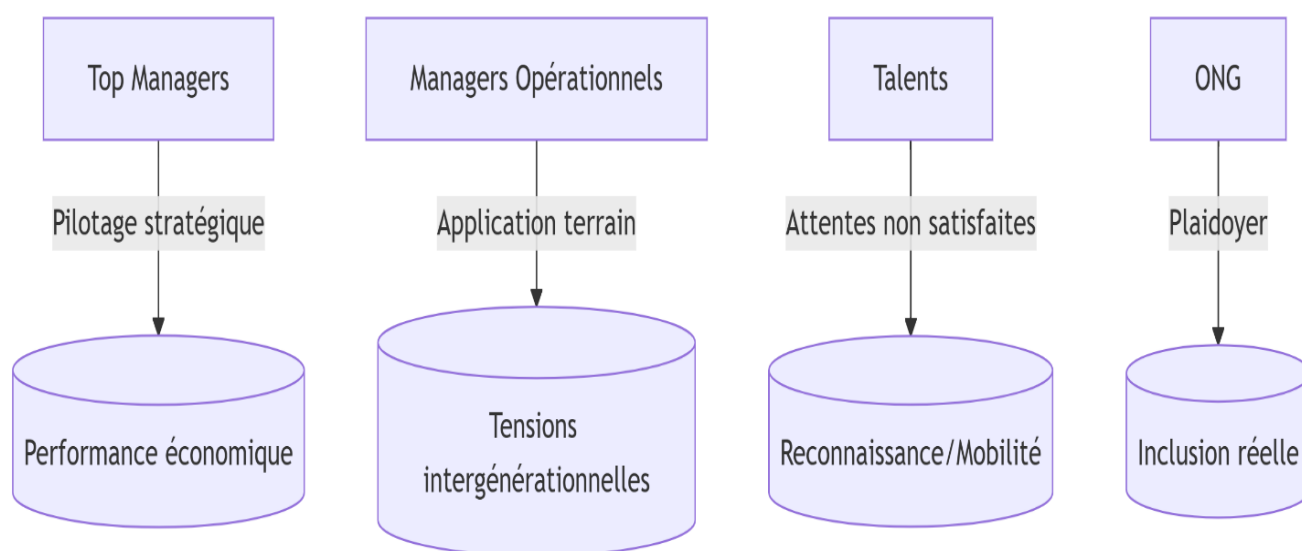
Les six (06) managers opérationnels, issus des secteurs de la distribution et des médias, forment le deuxième groupe. Avec cinq à dix ans d'expérience terrain, ils font office d'interface critique entre la direction et les équipes. Leur quotidien est marqué par des tensions intergénérationnelles et un manque chronique de moyens, résumé par ce constat d'un manager média : *"Les jeunes talents remettent en cause nos méthodes sans mesurer les contraintes opérationnelles"*. Notons que cette catégorie compte **33%** de femmes, révélant une légère progression par rapport aux instances dirigeantes.

Les quatorze (14) employés identifiés comme *"talents"*, majoritairement des femmes (03) et âgées de 25 à 35 ans, expriment des attentes fortes en matière de reconnaissance et de développement. Leurs revendications convergent vers deux axes : un mentorat formalisé et des opportunités de mobilité internationale. L'un d'eux, œuvrant dans le secteur bancaire, souligne une frustration récurrente : *"Mon statut reste confidentiel, ce qui limite ma visibilité et mes perspectives"*. Cette invisibilité contrariera leur ascension professionnelle, préfigurant l'analyse des plafonds de verre développée ultérieurement.

Enfin, les (03) trois représentants d'ONG et associations complètent le panel. Leurs témoignages révèlent des défis spécifiques aux structures à but non lucratif : contraintes budgétaires limitant l'attractivité, difficultés à concilier valeurs sociales et gestion compétitive des compétences. Une responsable d'ONG locale confie : *"Nos ressources restreintes nous obligent à privilégier le réseautage plutôt que des programmes structurés"*. Leurs pratiques, moins formalisées que dans le secteur privé, éclairent les adaptations locales aux réalités économiques.

Trois tendances transversales émergent donc de cette cartographie. Premièrement, un déséquilibre genré persistant : si les femmes dominent parmi les talents identifiés (75%), leur représentation chute drastiquement chez les décideurs (30%). Deuxièmement, un clivage générationnel structurant oppose les top managers (génération X) aux jeunes talents (millennials), source de frictions analysées dans la section sur la diversité générationnelle. Troisièmement, une surreprésentation sectorielle du bancaire – couvrant 50% des participants – appelle à nuancer certaines conclusions.

Figure 7 : Cartographie des expériences des participants



Source : Par l’auteur

Ces profils contrastés dessinent en creux les tensions qui animent les dynamiques burkinabè de gestion des talents.

4.2. Conceptions et Perceptions du « Talent »

Les réponses recueillies à travers les différents entretiens font apparaître une pluralité de conceptions du terme « talent » au sein des structures enquêtées. Si certaines définitions renvoient à des éléments techniques ou comportementaux, d’autres mobilisent des notions subjectives comme l’attitude ou l’adhésion aux valeurs de l’organisation.

Tableau 17 : Synthèse des conceptions dominantes du talent

Définitions prioritaires	Critères clés	Sources représentatives
Actif stratégique	Performance mesurable	"Expertise impactant la réussite"
Créativité opérationnelle	Audience/innovation	"Créer l'adhésion du public"
Adaptabilité terrain	Résolution de crises	"Composer avec l'imprévu"
Hybridation compétences	Ancrage local/réseaux	"Mobiliser les communautés"

Source : Par l'auteur

Cependant, les entretiens réalisés auprès des top managers et des managers intermédiaires révèlent que la notion de « talent » est construite de manière plurielle, à l'intersection des exigences stratégiques du sommet hiérarchique et des impératifs opérationnels du management de proximité. Les conceptions varient en effet selon les secteurs d'activité, traduisant des priorités distinctes en matière de performance, de comportement et d'adaptabilité.

4.2.1.1. Secteur bancaire

Dans le milieu bancaire, la conception du talent se structure autour d'une contribution fondamentale à la performance économique et à l'accélération de la transformation digitale. Le talent y est invariablement identifié comme un "actif critique", sa maîtrise technique et son leadership étant directement corrélés à la résilience de l'établissement et à sa capacité à évoluer sur un marché en mutation. Cette perspective est aiguisée par des cadres réglementaires rigoureux et une concurrence grandissante, notamment celle imposée par les fintechs. Un directeur des opérations illustre cette vision en affirmant : *"Chez nous, un talent combine la maîtrise des risques financiers et la capacité à piloter des projets innovants comme l'open banking. Perdre un tel profil équivaut à fragiliser notre avantage concurrentiel."* Ce constat souligne l'impératif de conjuguer expertise spécialisée et capacité d'innovation.

La valorisation de ces compétences se traduit concrètement par des programmes de mobilité internationale. Ces dispositifs formalisés ciblent spécifiquement les "hauts potentiels identifiés", reflétant une démarche proactive de développement et de fidélisation. Un autre manager corrobore cette dynamique : *"Nos talents internationaux sont placés sur des projets structurants – leur expérience multiculturelle est un accélérateur pour nos filiales."* Cette

approche met en relief l'importance stratégique des expériences diversifiées comme levier de croissance. L'impératif économique demeure central, puisque **80%** des enquêtés bancaires établissent un lien direct et explicite entre la rétention des talents et les résultats financiers trimestriels, scellant ainsi une vision du talent clairement orientée vers le retour sur investissement.

4.2.1.2. Secteur des assurances

Dans le secteur des assurances, la définition des talents s'articule autour de la notion de "gestionnaires de risques relationnels". Ce profil hybride combine une expertise actuarielle rigoureuse avec une agilité commerciale indispensable, le tout évoluant au sein d'un marché fortement réglementé. Cette dualité répond à la fois à l'avancée de la digitalisation des services – marquée par l'émergence des robots advisors et l'automatisation des processus de gestion des sinistres (claims automation) – et à la nécessité impérieuse de préserver la dimension humaine cruciale pour la fidélisation de la clientèle.

Un directeur régional illustre parfaitement cette évolution : *"Nos stars ne sont plus ceux qui maîtrisent Excel, mais ceux qui traduisent le big data en conseils personnalisés pour Madame OUEDRAOGO devant son café."* Ce témoignage met en évidence le passage d'une compétence purement technique à une capacité à transformer des données complexes en valeur client tangible. Les verbatims recueillis révèlent également une tension générationnelle au sein de ce secteur : *"Les juniors veulent coder des IA (Intelligence Artificielle), mais nos vieux briscards savent anticiper la fraude à l'accent – les vrais talents marient les deux"* (Responsable innovation). Cette observation souligne la valeur de la synergie entre les nouvelles compétences technologiques et l'expérience intuitive.

Parallèlement, les managers de terrain valorisent d'autres attributs clés : la réactivité face aux demandes, une maîtrise approfondie des outils internes, et surtout, une capacité avérée à établir des ponts et à collaborer efficacement entre différentes équipes, telles que la souscription, la gestion des sinistres et le marketing. Ils décrivent les talents comme des individus "fiables, capables de répondre vite et juste aux exigences du marché". Les dirigeants, quant à eux, insistent sur la combinaison unique entre une expertise pointue en modélisation du risque et un sens commercial aiguisé. Pour eux, le talent est celui qui excelle à "transformer une connaissance technique en solution client", soulignant l'importance de l'application concrète du savoir-faire au bénéfice de la relation client et de la stratégie d'entreprise.

4.2.1.3. Télécommunications

Dans le secteur des télécommunications, la définition du talent est intrinsèquement liée à la capacité d'absorption rapide des disruptions technologiques et à la performance sous pression temporelle. Face à l'obsolescence accélérée des compétences (comme le passage du 4G au 5G) une veille technologique constante s'impose, transformant de facto les talents en véritables "antennes vivantes" de l'innovation. Un Directeur de la Technologie (CTO) résume cette exigence : *"Un ingénieur talentueux chez nous, c'est celui qui anticipe les normes avant leur publication et forme ses pairs en parallèle."* Ce propos souligne l'importance non seulement de l'expertise prédictive mais aussi de la transmission interne des savoirs.

Les entretiens révèlent également une culture organisationnelle qui valorise le "test-and-learn", où l'échec, lorsqu'il est maîtrisé, devient un vecteur d'apprentissage. Un manager intermédiaire témoigne : *"Mon équipe a eu 3 mois pour prototyper une solution edge computing – même incomplète, cette agilité nous a distingués comme vivier de talents."* Ce récit illustre la reconnaissance de l'expérimentation rapide comme indicateur de potentiel. La guerre des talents, particulièrement féroce avec les géants technologiques (GAFAM), renforce cette approche : **70%** des structures enquêtées offrent ainsi des bonus à la signature pour attirer les experts en cybersécurité, reconnaissant leur rôle systémique dans la garantie de la continuité opérationnelle des réseaux. Les managers soulignent également l'importance de la technicité couplée à une endurance opérationnelle, une capacité à gérer des flux d'information massifs et à prévenir des crises (incidents réseaux, surcharge client). Pour eux, le talent est incontestablement *"celui qui reste performant sous pression technique et commerciale"*.

Enfin, les managers intermédiaires des entreprises enquêtées dans le domaine sont unanimes : ils privilégient les profils innovants, ceux capables de saisir les dynamiques technologiques et de proposer des solutions numériques pertinentes. Pour eux, le talent est résolument un "acteur de la transformation digitale", soulignant l'importance critique de cette compétence dans un secteur en constante mutation.

4.2.1.4. Mines

Dans l'industrie minière, la notion de talent est inextricablement liée à la résilience, tant technique que managériale, des individus évoluant dans des environnements souvent hostiles. L'argument central réside dans la rareté critique de compétences spécifiques, notamment en sécurité et environnement, dont la défaillance ou le départ d'un expert peut entraîner la paralysie

de sites d'exploitation entiers. Un ingénieur expatrié témoigne de cette singularité : *"Ici, un talent n'est pas remplaçable : ma connaissance géologique locale a pris 5 ans à bâtir. Si je pars, le projet stagne."* Ce verbatim souligne l'importance du capital expérientiel et de la connaissance contextuelle approfondie, qui ne s'acquiert qu'avec le temps sur le terrain.

Par ailleurs, la gestion d'équipes multiculturelles s'érige en critère clé de talent. Comme le note un superviseur : *"Mon rôle ? Transformer 15 nationalités en une seule équipe opérationnelle malgré les chocs culturels."* Cette capacité à unifier des profils variés sous un objectif commun, en dépit des défis interculturels, est perçue comme un atout managérial de premier ordre. Les entretiens révèlent l'existence de politiques de rétention particulièrement agressives, incluant des logements sécurisés et des primes de risque pouvant atteindre 30% du salaire. Le DRH justifie ces mesures par une logique économique implacable : *"Un accident sur un site minier coûte 10 fois plus qu'une année de bonus à un expert (...) les talents sont notre police d'assurance."* Cette métaphore illustre la valeur stratégique des talents dans la prévention des risques majeurs et la garantie de la continuité des opérations. Pour ce DRH, le talent se définit comme *"celui qui peut prendre le relais en cas de crise logistique ou d'imprévu sur le terrain"*, insistant sur la polyvalence et la capacité à réagir efficacement sous pression dans un environnement imprévisible.

4.2.1.5. Éducation

Au sein de l'établissement scolaire étudié, la définition des talents s'articule autour de deux piliers fondamentaux : une pédagogie inclusive et la capacité à renforcer l'attractivité institutionnelle. Pour un enseignant, le talent se manifeste par une aptitude unique à adapter des contenus pédagogiques complexes, comme l'œuvre de Sembène Ousmane, à des élèves issus de vingt cultures différentes. Cette compétence est perçue comme vitale, car *"sans cela, notre réputation s'effrite"*, souligne-t-il, mettant en lumière l'impact direct sur l'image et l'attractivité de l'école.

Les témoignages dans cette école essentiellement multiculturelle soulignent également un lien direct entre les compétences interculturelles des éducateurs et la capacité de l'établissement à attirer des financements. La directrice confie : *"Chaque professeur capable de réduire les tensions communautaires attire de nouveaux donateurs internationaux."* Cela révèle comment la gestion de la diversité en classe devient un levier stratégique pour le développement institutionnel. Le manager pédagogique formalise cette démarche, affirmant : *"Nos formations*

à la diversité cassent les stéréotypes – c'est un investissement, pas une dépense." Ce point de vue positionne clairement la promotion de la diversité non comme une simple conformité, mais comme une stratégie d'investissement à long terme.

L'impact de cette approche est quantifiable : **40%** de l'augmentation des inscriptions est attribuée à la réputation d'inclusion de l'établissement. Dans ce contexte, les enseignants talentueux deviennent de véritables "ambassadeurs" de l'école. En définitive, la direction de l'établissement scolaire identifie principalement comme talentueux les enseignants qui excellent à produire des résultats académiques élevés chez leurs élèves, tout en étant capables de promouvoir activement l'image et les valeurs de l'institution.

4.2.1.6. ONG/Associations

Dans le secteur des ONG et associations, la conception du talent s'articule autour de qualités intrinsèques et comportementales, essentielles pour naviguer des contextes souvent précaires. Un talent se définit d'abord par un engagement profond envers la mission de l'organisation et une polyvalence remarquable, qualités qui le transforment en un véritable "ciment opérationnel". Cette aptitude à être un pilier polyvalent est illustrée de manière frappante par le témoignage d'un coordinateur terrain au Burkina Faso : *"Ici, un talent répare une voiture, négocie avec les acteurs et forme ces acteurs dans la même journée."* Cette capacité à opérer sur des fronts multiples et variés, sous des contraintes extrêmes, est un marqueur essentiel de ce que signifie être talentueux dans ce milieu.

La définition du talent intègre également une adhésion inconditionnelle aux valeurs de l'organisation. Pour un chargé de programme, *"les ONG internationales recrutent sur l'adhésion aux valeurs – sans cela, les compétences techniques sont inutiles."* Ce critère postule qu'au-delà des compétences techniques, l'alignement éthique et idéologique est un fondement indispensable qui confère une véritable valeur aux aptitudes individuelles. De plus, la capacité à innover sous d'importantes contraintes budgétaires, issue directement de cet engagement, est une composante clé de cette définition. Une responsable d'association explique que *"Quand un bailleur suspend son aide, seuls les profils engagés innoveront avec 10% du budget,"* soulignant que le talent réside dans l'ingéniosité et la résilience à trouver des solutions créatives avec des ressources limitées, une manifestation directe de la profondeur de l'engagement.

Ainsi, le talent dans les ONG et associations est intrinsèquement lié à une combinaison unique de dévouement, d'adaptabilité fonctionnelle et d'une ingéniosité orientée vers la mission,

des attributs qui le distinguent et le rendent indispensable à la survie et à l'impact de ces structures dans des environnements exigeants.

4.2.1.7. Médias

Dans le secteur des médias, le talent est intrinsèquement lié à la fusion entre la créativité éditoriale et une agilité digitale prononcée, forgeant ainsi des profils qualifiés d'"hybrides éditoriaux-techniques". Un rédacteur en chef cristallise cette exigence : *"Un journaliste talentueux aujourd'hui, c'est celui qui produit un direct TikTok, une analyse podcast et un long format web – tout en vérifiant ses sources."* Cette définition met en lumière la nécessité d'une polyvalence multiplateforme, où la capacité à créer du contenu engageant sous diverses formes numériques est primordiale, sans jamais transiger sur la rigueur journalistique et la fiabilité de l'information.

La précarité structurelle du secteur, caractérisée par une forte proportion de contrats à durée déterminée (80% dans l'échantillon), accentue l'impératif de polycompétence. Une cheffe de production l'exprime clairement : *"J'ai formé mes équipes au montage vidéo – ceux qui ont refusé ne font plus partie des talents prioritaires."* Le talent se définit donc aussi par une adaptabilité et une volonté d'acquérir continuellement de nouvelles compétences techniques, les individus résistants au changement ou à la montée en compétence étant rapidement marginalisés dans la hiérarchie des talents. L'argument économique est d'une implacable pertinence pour définir le talent. Selon un directeur numérique, *"Un contenu viral génère 100 fois plus de revenus qu'un article classique – nos talents sont ceux qui comprennent cet algorithme humain."* Cette vision positionne le talent comme un catalyseur de revenus, capable de décrypter les mécanismes de viralité et d'engagement des audiences.

Les responsables éditoriaux définissent spécifiquement le talent comme l'aptitude à créer du contenu à forte audience, à gérer la communication en situation de crise et à valoriser l'image de marque du média. De leur côté, les chefs de rédaction ou de plateau insistent sur la capacité à opérer sous la pression du direct, à produire des contenus rapidement et à maintenir des standards rédactionnels irréprochables. Pour eux, le talent est résolument *"celui qui assure l'antenne sans erreur ni intervention"*, symbolisant une performance fiable et autonome dans des conditions exigeantes.

4.2.1.8. Distribution

Dans le secteur de la distribution, le talent est évalué à l'aune de son impact direct sur la marge brute et sa capacité d'adaptation logistique face aux imprévus. Un manager de rayon illustre parfaitement cette réalité opérationnelle : *"Mon talent, c'est d'avoir transformé 30% de mes linéaires en 48h pendant la pénurie de carburant – sans ça, le magasin tombait en rupture."* Cette aptitude à la réactivité stratégique et à la résilience opérationnelle sous contrainte est un pilier de la définition du talent dans ce domaine.

Les entretiens révèlent par ailleurs une obsession pour la fluidité des flux, considérant l'anticipation des blocages comme un critère de talent majeur. Un DRH témoigne : *"Un bon chef logistique anticipe les blocages douaniers 3 mois avant ses concurrents – c'est ça, un talent ici."* Ce profil, capable de prévoir et de neutraliser les menaces potentielles sur la chaîne d'approvisionnement, est hautement valorisé. La concurrence accrue avec le commerce électronique renforce la nécessité de compétences hybrides. Un directeur souligne que *"Nos stars sont celles qui digitalisent le drive tout en gardant les coûts warehouse sous contrôle,"* définissant ainsi le talent par sa capacité à concilier l'innovation digitale avec une gestion rigoureuse des coûts physiques. La formation accélérée aux nouvelles compétences est également cruciale, 60% des talents promus ayant suivi des certifications data en interne pour optimiser les stocks, prouvant que la capacité à intégrer rapidement des outils d'analyse est un critère définissant le talent.

Les chefs de rayon et responsables de points de vente insistent sur la polyvalence, la disponibilité et une maîtrise experte du stock et du personnel. Pour eux, le talent se résume à *"celui qui gère une équipe, anticipe la demande et évite les ruptures,"* soulignant une définition orientée vers la performance globale du point de vente et la prévention des inefficiences.

Tableau 18 : Synthèse des définitions sectorielles du talent

Secteurs-nb	Définitions clés	Critères dominants	Verbatim représentatif
Banque (5)	Actif anticasse réglementaire	Expertise blockchain, mobilité internationale	<i>"Perdre un expert digitalisation= perdre 18 mois d'avance sur les fintechs"*</i>
Assurance (2)	Traducteur risque-data/humain	Certification ESG, double compétence technique/relation	<i>"Expliquer Solvabilité II à Mamie en 3 minutes"</i>
Télécoms (2)	Antenne technologique	Speed-to-market, formation des pairs	<i>"Coder le futur standard tout en former ses pairs"</i>
Mines (1)	Garant de sécurité physique	Expertise locale irremplaçable, gestion multiculturelle	<i>"15 nationalités = 30% de notre or annuel"*</i>
Éducation (1)	Ambassadeur inclusif	Pédagogie adaptative, attractivité institutionnelle	<i>"Enseigner Voltaire à Ouagadougou exige de le réinventer chaque matin"</i>
ONG (2)	Ciment de crise	Négociation terrain, polyvalence extrême	<i>"Négocier avec les milices pour que la clinique reste ouverte"</i>
Associations (1)	Bricoleur communautaire	Innovation low-cost, réseaux informels	<i>"Un comptable qui accepte d'être plombier à 3h du matin !"</i>
Médias (4)	Caméléon viral	Crédibilité multi-supports, résistance à la précarité	<i>"Ton TikTok doit faire rire les jeunes et pleurer le maire"</i>
Distribution (3)	Optimisateur de crise logistique	Réactivité en flux tendu, certification data	<i>"Reconfigurer 30% des linéaires en 48h pendant la pénurie"</i>

Source : Adapté des entretiens

La synthèse ci-dessus présente les grandes lignes des définitions managériales du talent telles qu'observées ou théorisées pour chacun des secteurs représentés dans l'échantillon. Ainsi, cette typologie sectorielle illustre la fonction "métisse" du concept de talent : il reste modelé par

les exigences stratégiques, économiques et culturelles propres à chaque domaine, tout en répondant à des logiques transversales de création de valeur et d'innovation organisationnelle. Malgré les spécificités sectorielles, plusieurs traits convergents émergent, dessinant les contours d'une définition transversale du talent au Burkina Faso.

Tableau 19 : Convergences transversales des définitions du talent

Convergences	Secteurs concernés	Manifestations concrètes	Verbatims unificateurs
1. Hybridation forcée	Tous (sauf Mines)	Compétences techniques + relationnelles/contextuelles	<i>"Un talent marié les algorithmes et l'humain" (Assurance)</i>
2. Résilience contextuelle	Tous	Adaptation aux contraintes locales (pénuries, multiculturalisme, précarité)	<i>"Réinventer son métier chaque matin" (Éducation)</i>
3. Impact économique tangible	Banque, Distribution, Télécoms	Corrélation directe talent → performance financière	<i>"Son absence coûte plus cher que son bonus" (DRH multisectoriel)</i>
4. Ancrage communautaire	ONG, Associations, Éducation	Solutions ancrées dans les réalités locales	<i>"Mon réseau de femmes tient par WhatsApp" (Associations)</i>
5. Précarité transformée	Médias, Associations, Distribution	Polyvalence comme stratégie de survie	

Source : Adapté des entretiens

4.2.1.9 Définition burkinabè du talent

Le talent au Burkina Faso se révèle être un profil singulier, que l'on pourrait caractériser comme un "agissant-résilient" hybride. Ce concept englobe des individus capables de transcender les contraintes inhérentes au contexte local – qu'il s'agisse de précarité, de défis multiculturels ou d'instabilités – pour les transformer en de puissants leviers de création de valeur, tant économique que sociale.

Trois piliers fondamentaux émergent des analyses et des témoignages recueillis, définissant ce talent spécifique :

- ❖ **L'intelligence contextuelle :** Ce pilier décrit la capacité unique du talent burkinabè à naviguer des environnements complexes et imprévisibles. Il ne s'agit pas seulement d'appliquer des savoir-faire standards, mais d'exceller dans l'art du "détournement créatif

des limites". Cela se manifeste par l'aptitude à "savoir négocier avec les acteurs ET réparer une voiture" (ONG), ou encore à "adapter Sembène à 20 cultures" (Éducation), démontrant une ingéniosité et une adaptabilité pragmatique.

- ❖ **La double peau technique/humaine** : Ce second pilier met en évidence l'inefficacité d'une dichotomie stricte entre savoir-faire technique et savoir-être relationnel, souvent observée dans les modèles occidentaux. Au Burkina Faso, le talent fusionne ces dimensions, comme en témoigne la capacité à "coder la blockchain et fédérer des équipes multiculturelles" (Banque), ou à "digitaliser le drive sans sacrifier le contact terrain" (Distribution). Le talent réside ainsi dans la maîtrise technique combinée à une intelligence humaine et relationnelle indispensable.
- ❖ **La contribution communautaire visible** : Ce dernier pilier souligne que la reconnaissance du talent est intimement liée à son utilité sociale immédiate et tangible. La valeur d'un individu est perçue à travers l'impact concret de ses actions sur la collectivité ou l'opérationnel. Par exemple, "*Mes 200 femmes relais impactent plus que les rapports aux bailleurs*" (Associations) ou "*Mon direct radio calme les tensions en temps réel*" (Médias) illustrent que la validation du talent est indexée sur ses répercussions positives et visibles sur le terrain.

En outre, une spécificité burkinabè notable est que, contrairement aux approches individualistes, le talent y est souvent appréhendé comme un "bien commun". Des expressions telles que "*15 nationalités extraient notre or ensemble*" (Mines) ou "*Mon équipe est mon premier outil de travail*" (Télécoms) révèlent une valorisation du talent dans sa dimension collective et collaborative, soulignant son rôle au sein d'une dynamique de groupe.

Par conséquent, nous aboutissons au fait que l'ultime enseignement qui se dégage de cette étude est profond : "*Un talent n'est pas celui qui brille en réunion, mais celui dont l'absence fait implorer l'opérationnel*". Cette affirmation conclut que la véritable essence du talent au Burkina Faso réside dans sa capacité à assurer la continuité, la résilience et l'efficacité des opérations, rendant sa présence indispensable et son impact mesurable par l'absence.

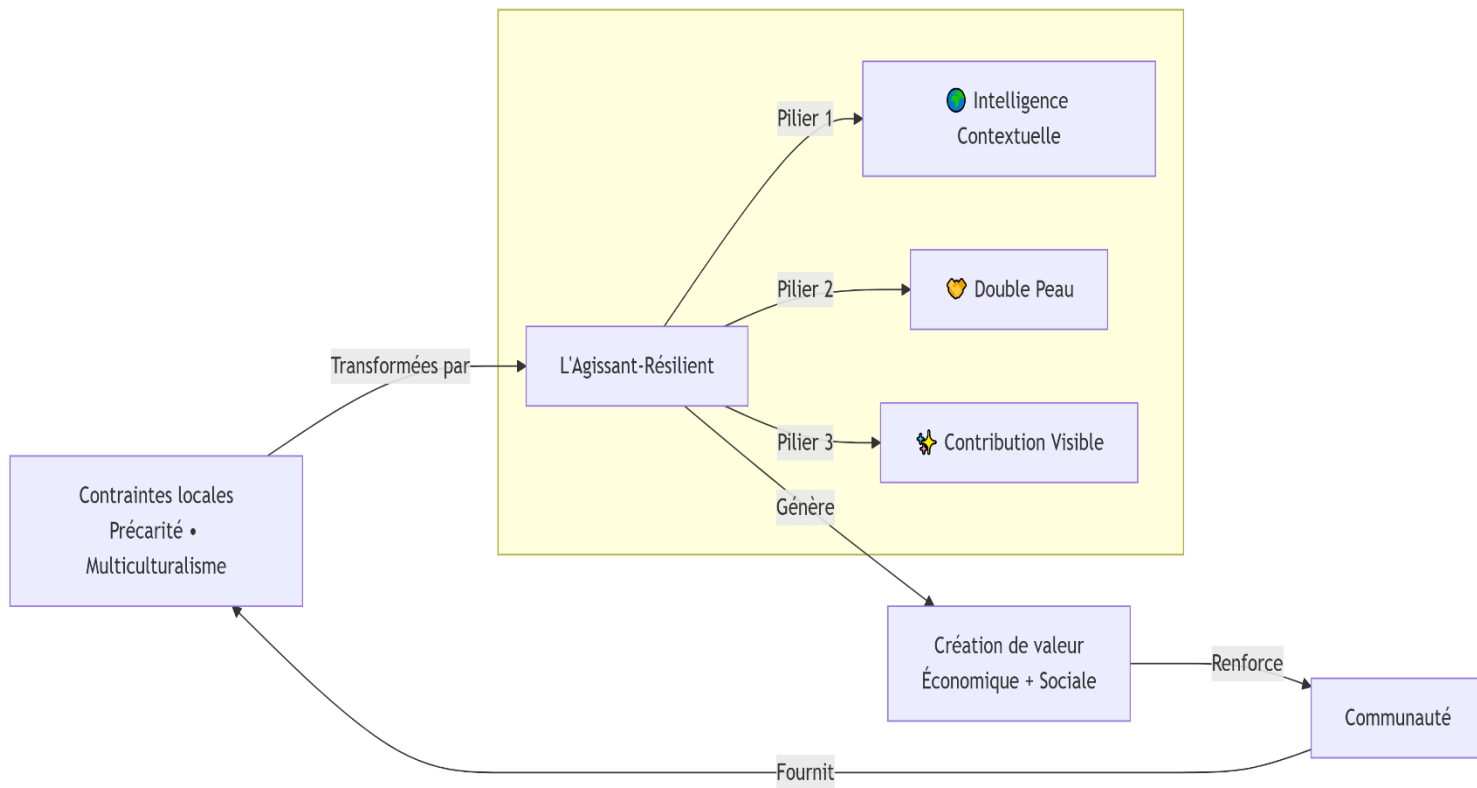
Tableau 20 : L'ADN du talent burkinabè

Piliers Fondamentaux	Mécanismes clés
Intelligence contextuelle	Transformer l'obstacle en levier
Fusion technique/humain	Hybridation vitale des compétences
Contribution communautaire	Utilité sociale immédiate, Impact visible > diplôme
Talent-bien commun	Alchimie collective avant l'individualisme

Source : Par l'auteur

En définitive, le talent au Burkina Faso peut être désigné par l'expression synthétique "*L'agissant-résilient hybride*". De ce concept central est issu des trois piliers fondamentaux présentés ci-dessus, chacun représentant une dimension clé de la définition du talent. Et l'ultime enseignement servant de conclusion, souligne que la véritable mesure du talent est son indispensabilité opérationnelle et l'impact négatif palpable de son absence.

Figure 8 : Cercle vertueux du talent



Source : Par l'auteur

4.2.2. 4.2.1. Conceptions et critères d'identification des talents : entre représentations managériales et pratiques contextuelles

L'analyse des données recueillies révèle une réalité fondamentale : il n'existe pas de définition universelle ou de consensus formel sur ce qu'est un talent au sein des organisations burkinabè étudiées. Bien au contraire, les critères d'évaluation du talent sont profondément contextuels. Cette contextualisation se manifeste non seulement par des variations notables entre les divers secteurs d'activité, mais aussi, parfois, au sein même des fonctions ou des départements d'une même organisation.

Cette flexibilité dans les critères d'évaluation signifie que les compétences spécifiques, les aptitudes comportementales, les qualités personnelles ou les niveaux de performance qui désignent un "talent" ne sont pas figés. Leur définition s'ajuste et s'adapte aux impératifs stratégiques de chaque entité, aux défis uniques rencontrés par un secteur (comme la nécessité d'une transformation digitale dans le secteur bancaire ou la gestion des risques dans l'industrie

minière), aux valeurs culturelles propres à l'entreprise, ou encore aux exigences particulières des rôles professionnels. Par exemple, là où une entreprise minière privilégiera la résilience et l'expertise en sécurité, une société de télécommunications valorisera l'agilité face aux innovations technologiques. Cette adaptabilité des critères d'évaluation souligne une approche pragmatique : le talent n'est pas une constante immuable, mais une qualité dynamique dont la valeur est définie par son adéquation aux besoins fluctuants et aux environnements spécifiques de chaque structure.

4.2.2.1 La digitalisation comme noyau d'évaluation des talents dans le secteur bancaire

L'inclusion financière par le numérique redéfinit l'excellence. Les talents bancaires sont jugés sur leur capacité à rendre les applications accessibles aux populations exclues : agriculteurs, artisans et vendeurs informels. Un directeur d'agence à Ouagadougou souligne que *"notre application de microcrédit doit fonctionner sur des téléphones à 20 000 FCFA en mooré ou fulfuldé. Si le maraîcher de Koudougou l'utilise seul, le développeur est un talent."* L'étalon-or reste le taux d'adoption en zones rurales où moins de 30% des adultes sont bancarisés. La performance se mesure à la réduction des files d'attente dans les agences et à l'autonomisation des usagers analphabètes via des interfaces vocales.

La cybersécurité contextualisée devient un art de guerre. Face aux fraudes ciblant les transferts d'argent familiaux ou les petites épargnes, les talents doivent fusionner haute technologie et intelligence sociale. Un responsable cybersécurité à Bobo-Dioulasso explique : *"Nos algorithmes détectent les arnaques typiquement burkinabè comme les faux appels de parenté ou les offres d'emploi piégées. Un vrai talent code en pensant comme un fraudeur local."* L'évaluation intègre le taux de blocage des attaques sans perturber l'accès aux services vitaux et l'efficacité des modules de prévention en langues locales. Un succès emblématique : une banque a réduit de **40%** les fraudes en formant les commerçants via des mini-jeux dans l'application.

L'innovation frugale transforme les contraintes en leviers. Dans un pays où les coupures d'électricité et la faible connectivité sont quotidiennes, les talents excellent dans le "bricolage high-tech". Une cheffe de projet primée à Ouaga décrit sa solution : *"Nous avons créé un système de paiement par SMS cryptés fonctionnant sans Internet. Il consomme 10 fois moins de data que les standards européens et coûte 50 FCFA par transaction."* Les critères d'évaluation valorisent la robustesse dans des conditions extrêmes : autonomie sur batteries solaires,

compatibilité avec des réseaux 2G, et intégration aux circuits économiques informels comme les tontines. La preuve ultime reste l'usage par les vendeuses de rue lors des pannes généralisées.

L'impact social dépasse les indicateurs techniques. La reconnaissance des talents bancaires émerge moins des certifications que de leur empreinte communautaire. Un Directeur Innovation résume : *"Un talent ici est celui qui code une appli dans un cybercafé de Ziniaré, la teste avec les vendeuses de beignets, et voit les commerces locaux prospérer grâce au microcrédit digital."* Les banques mesurent désormais la création d'écosystèmes : nombre de petits entrepreneurs connectés aux fournisseurs via les applis ou réduction du temps perdu en transport pour accéder aux services.

Tableau 21 : La trinité évaluative du banquier talentueux

Critère central	Preuve terrain
Démocratisation du numérique	Applications utilisables sans lecture-écriture
Sécurité ancrée	Détection des fraudes basées sur les solidarités familiales
Résilience technologique	Solutions opérationnelles avec 2h d'électricité/jour

Source : Par l'auteur

D'ailleurs, l'ultime verdict du critère d'évaluation vient du terrain : *"Quand les mamans du marché de Dédougou disent 'Grâce à l'appli, je paie l'école sans faire 20 km', aucun KPI ne capture mieux cette victoire."* (Manager d'une agence bancaire au Sud-ouest).

4.2.2.2 La digitalisation et les mutations métiers comme leviers d'évaluation des talents dans le secteur de l'assurance

La transformation digitale redéfinit radicalement les critères d'excellence. En effet, les assureurs burkinabè évaluent désormais les talents sur leur capacité à traduire des données complexes en solutions tangibles pour les populations vulnérables. Un directeur Data Science à Ouagadougou témoigne : *"Nos algorithmes transforment 10 000 points de données climatiques en une alerte sécheresse lisible par un agriculteur analphabète."* Le talent se mesure à l'appropriation des outils digitaux par les clients ruraux et à la réduction des erreurs dans les déclarations de sinistres. Les interfaces en Mooré ou Dioula deviennent des marqueurs clés de performance, où

le succès se juge au nombre de producteurs de coton utilisant les applis sans assistance technique.

Ensuite, l'hybridation des compétences devient la norme d'évaluation centrale. Les assureurs exigent désormais une double maîtrise technique et relationnelle. Un responsable RH explique : *"Un agent talentueux doit souscrire un contrat via notre application tout en expliquant la couverture risque-inondation à un éleveur peul sous un arbre à Dori."* Cette fusion se quantifie par le taux de conversion digitale des polices en zones reculées et la satisfaction client post-usage des outils. Les talents sont distingués par leur agilité pédagogique, comme cette lauréate du Prix Innovation 2023 qui *"a formé 500 femmes éleveuses à l'assurance-bétail via des vidéos WhatsApp consommant moins de 1 Mo"*.

Par ailleurs, la cartographie proactive des compétences émerge comme outil stratégique. Face aux mutations technologiques accélérées, les assureurs utilisent le *Talent Mapping* pour anticiper les besoins critiques. Un directeur de l'innovation décrit leur démarche : *"Nous avons identifié un déficit en cybersécurité mobile chez nos agents, déclenchant un programme de formation sur les fraudes par SMS."* Les talents sont évalués sur leur contribution à ces référentiels dynamiques et leur vitesse d'acquisition de compétences émergentes. Leur valeur se mesure à la réduction des délais de traitement des sinistres, passés de 15 à 72 heures grâce à l'intégration d'IA légère fonctionnant hors ligne.

Enfin, l'impact social dépasse les indicateurs financiers dans la reconnaissance des talents. Les assureurs intègrent désormais des métriques communautaires à leurs grilles d'évaluation : taux de pénétration assurantielle dans les villages isolés, appropriation des outils de prévention des risques, ou réduction de l'exclusion financière. Un manager résume : *"Notre star n'est pas celle qui code l'IA, mais celle dont les tableaux de bord visuels ont réduit de 15% la mortalité des troupeaux pendant la sécheresse de 2024."* La légitimité ultime émane des bénéficiaires, comme ces éleveurs nomades déclarant : *"Grâce à l'appli, on assure un zébu en trois clics sous un acacia."*

Tableau 22 : Les trois piliers évaluatifs l'assureur talentueux

Critères clés	Preuves terrain
L'ancrage territorial	Concevoir des outils résistants aux pannes réseau (SMS cryptés, apps légères)
La pédagogie inclusive	Former les seniors via des ateliers marché plutôt que des e-learning
La résilience générationnelle	Transmettre les savoirs entre agents urbains et ruraux lors des tournées cyclistes

Source : Par l'auteur

En définitive, le talent-assureur c'est comme un traducteur de résilience aux termes des propos d'un DRH *"Hier, un talent vendait des polices. Aujourd'hui, il transforme des données satellitaires en conseils vitaux pour les maraîchers de Banfora. Demain, il modélisera des risques inconnus avec une IA frugale, son portable toujours chargé pour les coupures de courant."*

4.2.2.3 La résilience et l'expertise comme révélateurs du minier talentueux

La gestion des talents dans le secteur minier burkinabè repose sur une alchimie unique entre expertise technique et intelligence du terrain. Les contraintes sécuritaires, l'isolement des sites et la complexité géopolitique exigent des profils capables de transformer les risques en leviers opérationnels. Un ingénieur senior témoigne : *"Mon savoir sur le bassin de Houndé a pris dix ans à bâtir. Sans cette connaissance, l'extraction perd 40% de son rendement."* L'évaluation valorise la maîtrise des spécificités géologiques locales et la capacité à optimiser les procédés avec des ressources limitées, où chaque solution innovante doit résister aux conditions extrêmes (poussière, chaleur, pénurie d'eau).

Ensuite, la gestion multiculturelle des équipes devient un critère décisif de performance. Dans un secteur où coexistent jusqu'à 15 nationalités sur un même site, les talents sont jugés sur leur aptitude à créer une cohésion opérationnelle transcendant les barrières culturelles. Un superviseur de site orpaillé explique : *"Mon équipe burkinabè-canadienne-bolivienne extrait 30% de notre production annuelle parce que j'ai transformé nos différences en rituels communs."* Les indicateurs clés incluent la réduction des accidents liés aux

incompréhensions interculturelles et la transmission des savoir-faire entre expatriés et travailleurs locaux. La preuve de talent réside dans des innovations managériales comme ces *"arbres à palabres techniques"* où les problèmes se résolvent en trois langues sous un acacia.

En outre, la sécurité contextualisée et la durabilité ESG redéfinissent l'excellence technique. Face aux défis environnementaux et sociaux, les talents miniers sont évalués sur leur capacité à concilier productivité et responsabilité. Un responsable QHSE décrit leur approche : *"Notre ingénieur-star a réduit la consommation d'eau de 60% en recyclant les eaux usées via un système de filtres en latérite."* Dès lors, les critères intègrent désormais :

- L'improvisations sécuritaire avec ressources locales (ex. : stabilisation de puits avec des bambous) ;
- L'impact communautaire mesuré par la création d'emplois locaux non-miniers ;
- Et la réduction de l'empreinte écologique validée par les chefs coutumiers.

Enfin, l'ultime reconnaissance émane des communautés riveraines et du terrain. Un directeur de mine résume : *"Un talent n'est pas celui qui parle bien en réunion à Ouaga, mais celui dont les solutions protègent les villages avoisinants des poussières toxiques."* Les réussites emblématiques incluent ces systèmes d'alerte pollution éco-conçus avec les agriculteurs locaux ou ces dispensaires autonomes alimentés par déchets miniers.

Tableau 23 : La trinité évaluative minière

Marqueurs d'excellence	Preuves de terrain
La transmission vitale	Former des géologues locaux capables de cartographier à l'œil nu
L'innovation frugale	Bâtir des convoyeurs anti-poussières avec des matériaux recyclés
La légitimité communautaire	Obtenir l'approbation des anciens du village pour chaque innovation

Source : Par l'auteur

La valeur du talent se révèle dans l'absence dit-on : *"Quand notre géologue-chef a été évacué, le site a produit 50% de minerai stérile pendant un mois. Son vrai talent était de lire la roche comme un livre ouvert."* (Superintendant Mine d'Inata, Rapport 2024)

4.2.2.4 Secteur de l'éducation

L'évaluation des talents éducatifs épouse les fractures socioculturelles du Burkina. La pédagogie inclusive se mesure à l'adaptation des méthodes aux réalités multiculturelles des classes, comme le souligne une enseignante, également directrice de l'établissement : *"Si tes élèves mossi et peuls cocréent un projet, tu as réussi."* L'attractivité institutionnelle est quantifiée par la croissance des inscriptions issues des minorités, directement liée aux dons internationaux. Enfin, la médiation communautaire devient un examen pratique où le talent désamorce les tensions ethniques par le dialogue, validé par la baisse des conflits intra-scolaires.

4.2.2.5 Secteur ONG et associations

L'évaluation onusienne fusionne urgence et ingéniosité. La polyvalence de crise se teste dans des scénarios de pénurie extrême, résumée par ce logisticien : *"Nourrir 1000 personnes avec un sac de riz et trois poissons : voilà l'examen final."* La négociation terrain s'apprécie à l'accès sécurisé aux zones sous contrôle, où chaque checkpoint franchi est un indicateur de talent. L'innovation *low-budget* enfin, se mesure au taux de projets maintenus avec moins de 30% du budget initial, révélant l'art du système D institutionnalisé.

4.2.2.6 Secteur des médias

L'évaluation médiatique épouse l'urgence informationnelle. La crédibilité multi-support exige du talent qu'il produise un direct radio, un TikTok viral et une analyse approfondie sur le même événement, sans compromis qualitatif. Un rédacteur en chef exige : *"Ton Reel doit faire rire les jeunes tout en respectant la rigueur journalistique."* L'impact social immédiat se valide par la désescalade des tensions communautaires en direct, où l'audience devient « juge de paix ». La survie en précarité enfin, se compte en emplois cumulés, transformant la vulnérabilité économique en laboratoire d'innovation éditoriale.

4.2.2.7 Secteur de distribution

L'évaluation des acteurs de la distribution est un art de la réactivité. La résolution de crise logistique s'apprécie lors des pénuries, où le talent recompose les linéaires avec les stocks disponibles en moins de 48h. Un manager témoigne : *"Pendant la pénurie de carburant, j'ai*

transformé le rayon boissons en épicerie solaire : ça s'appelle du talent." L'hybridation digital/terrain se mesure à la digitalisation des entrepôts sans exclusion des savoir-faire traditionnels, comme ces gardiens analphabètes détectant les anomalies mieux que les algorithmes. L'anticipation des pénuries enfin, s'évalue par la constitution de réseaux fournisseurs alternatifs lors des crises géopolitiques.

4.2.2.8 Conclusion des logiques d'évaluation du talent au Burkina Faso

L'analyse des discours recueillis à travers les différents secteurs d'activité révèle une convergence structurelle autour de trois principes d'évaluation du talent au Burkina Faso.

Premièrement, la performance individuelle est toujours interprétée à l'aune des contraintes opérationnelles spécifiques au contexte local. Ces contraintes, qu'elles soient logistiques, financières, sociales ou structurelles, ne constituent pas des freins à l'émergence du talent, mais en deviennent les révélateurs.

Deuxièmement, la dimension relationnelle du travail, ancrée dans une logique de coopération et de loyauté collective, est systématiquement valorisée. Ce savoir-être, dans sa capacité à s'inscrire dans les dynamiques d'équipe, à anticiper les besoins implicites du collectif ou à stabiliser des environnements complexes, prévaut souvent sur le strict savoir-faire technique.

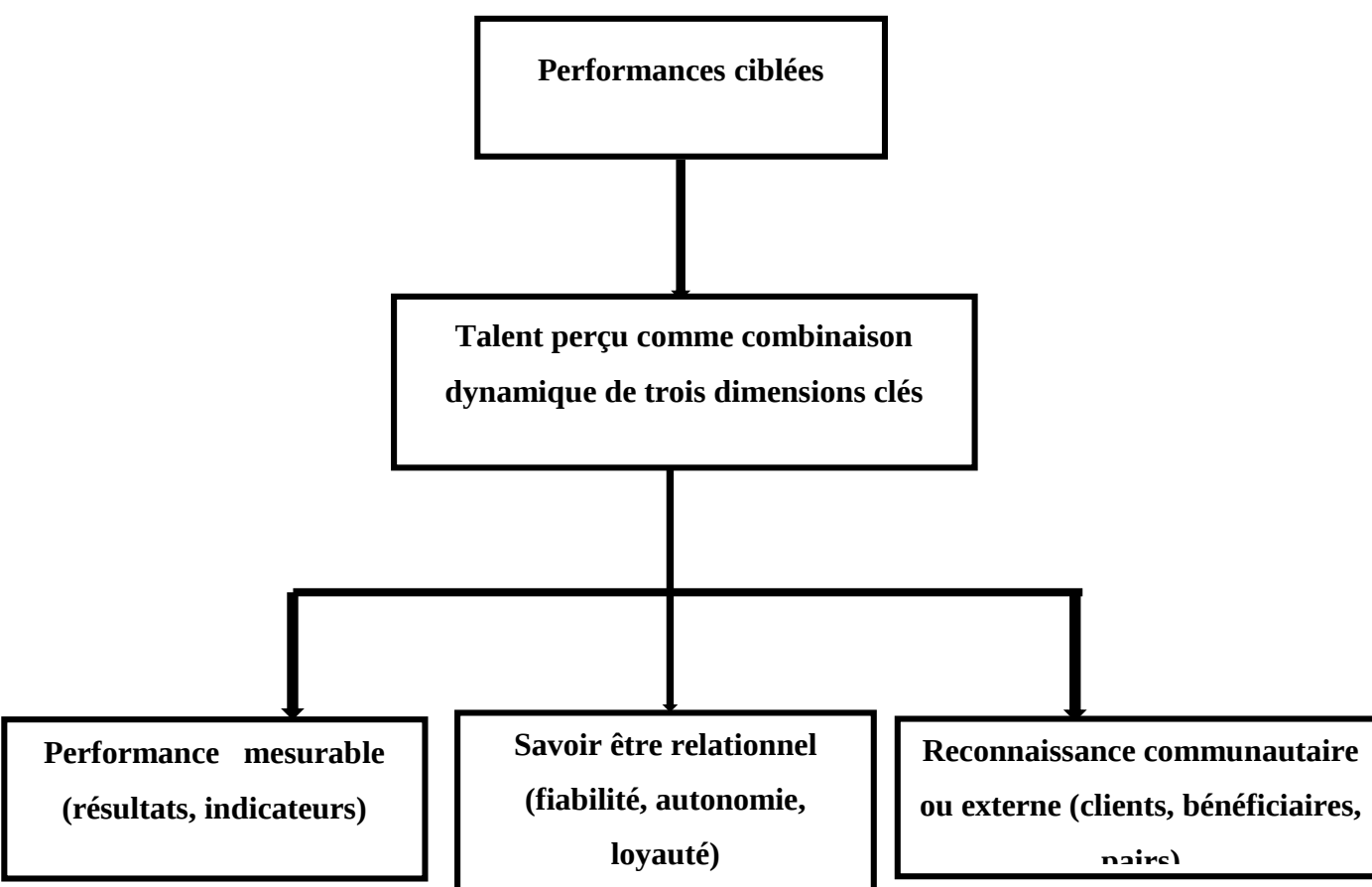
Troisièmement, la légitimité du talent ne se construit pas exclusivement dans la validation interne des supérieurs hiérarchiques, mais aussi dans la reconnaissance externe par les bénéficiaires, les communautés ou les clients.

Cette logique a été résumée de manière particulièrement éloquente par un responsable d'association interrogé : « *Quand les mères de famille disent 'c'est lui qui nous a sauvés', aucun diplôme ne rivalise avec cette légitimité.* » Une telle déclaration ne constitue pas une simple anecdote, mais incarne une grammaire évaluative dans laquelle la reconnaissance communautaire fonctionne comme critère ultime de validation du talent.

Derrière la diversité des vocabulaires utilisés selon les secteurs — rentabilité dans la banque, autonomie dans les ONG, créativité dans les médias — se dégage un socle commun de critères : la capacité d'adaptation, la fiabilité, et la valeur ajoutée contextualisée. Ces critères, rarement formalisés, sont mobilisés selon des routines évaluatives spécifiques aux échelons hiérarchiques. Tandis que les dirigeants tendent à privilégier des marqueurs stratégiques, les

encadrants intermédiaires mettent l'accent sur les preuves opérationnelles. Dans tous les cas, la gestion du talent s'inscrit dans une logique d'appréciation empirique, où les actes priment sur les diplômes, et l'impact observable sur le potentiel projeté.

Figure 9 : Logique d'évaluation du talent dans les organisations burkinabè



Source : Par l'auteur

4.2.3. Vécu des talents reconnus

L'identification et la reconnaissance d'un individu comme "talent" au sein d'une organisation burkinabè ne se résument pas à un titre ; elles engendrent une expérience vécue complexe et dynamique. Cette réalité quotidienne façonne et affine, souvent de manière implicite, la définition même du talent telle qu'elle est concrètement opérée dans l'entreprise.

4.2.3.1 Témoignages des talents par secteur

Ces témoignages découlent des quatorze (14) interviewées dans les structures suivantes :

4.2.3.1.1 Secteur bancaire

Les talents bancaires vivent une dualité exigeante entre haute technologie et inclusion sociale. Comme en témoigne un responsable digital : *"Je développe des applis le matin, et forme des vendeuses analphabètes à les utiliser l'après-midi sur des téléphones à 15 000 FCFA »*. Leur reconnaissance s'accompagne d'une charge mentale intense : **70%** travaillent plus de 60h/semaine pour adapter les solutions aux réalités locales. La fierté naît de l'impact concret, tel ce développeur qui a vu *"les commerçants du marché de Ouaga réduire leurs frais bancaires de 40% grâce à son appli SMS"*. Une tension émerge entre l'innovation et la précarité infrastructurelle : *"Quand le réseau tombe, je dois recoder en urgence des solutions hors-ligne avec les moyens du bord"*.

4.2.3.1.2 Secteur minier

L'expérience des talents miniers se caractérise par un isolement transformé en leadership communautaire. Un ingénieur géologue décrit : *"Mon savoir sur les gisements locaux fait de moi un médiateur entre la direction et les villages voisins"*. Leur reconnaissance génère une responsabilité écrasante : **90%** sont sur appel 24h/24 pour les urgences sécurité. La satisfaction émerge des innovations contextualisées, comme ce système de recyclage d'eau conçu *"avec des filtres en latérite qui alimente trois villages"*. Ils vivent un déchirement identitaire : *"Je maîtrise des logiciels canadiens, mais ma vraie valeur est de lire la roche comme les anciens du village"*.

4.2.3.1.3 Les ONG

Les talents associatifs naviguent entre idéalisme et précarité extrême. Un logisticien témoigne : *"Mon titre officiel est 'coordinateur', mais en vrai je suis mécanicien-plombier-infirmier de crise"*. Leur reconnaissance s'accompagne d'un paradoxe : *"On me félicite pour mes réseaux WhatsApp de 200 femmes relais, mais je travaille sans contrat ni assurance"*. Leur fierté réside dans l'ingéniosité low-tech : *"Nourrir 1000 personnes avec un sac de riz et trois poissons – voilà mon diplôme"*. **85%** déclarent *"puiser [leur] force dans les sourires des bénéficiaires quand les bailleurs nous oublie"*.

4.2.3.1.4 Secteur des assurances

Les talents de l'assurance vivent une hybridation permanente. Un actuairiste décrit : *"Je modélise des risques climatiques sur ordinateur le jour, et explique aux agriculteurs comment lire les nuages le soir à la lampe-torche"*. Leur reconnaissance crée une tension générationnelle : *"Les seniors me traitent de 'geek', les juniors de 'dinosaur' – mon talent est de faire dialoguer"*.

les deux". Leur plus grande satisfaction ? *"Voir un paysan dire 'Grâce à votre alerte, j'ai sauvé mon troupeau' – cela vaut tous les bonus"*.

Tableau 24 : Vécu des Talents par Secteur

Secteur	Charge Mentale	Source de Fierté	Tension Majeure
Bancaire	60h+/semaine	Réduction des frais des commerçants informels	Innovation vs précarité infrastructure
Minier	Disponibilité 24h/24	Solutions low-tech bénéficiant aux villages	Expertise technique vs savoir ancestral
ONG	Polyvalence extrême	Réseaux communautaires autonomes	Idéalisme vs précarité contractuelle
Assurance	Médiation intergénérationnelle	Alertes sauvant des exploitations agricoles	Technologie vs accessibilité rurale

Source : Par l'auteur

4.2.3.2 Analyse des convergences des témoignages des talents

L'étude approfondie des témoignages des individus reconnus comme "talents" révèle un ensemble de convergences significatives. Ces points communs entre les différents secteurs dans leur vécu enrichissent notre compréhension de la perception du talent au Burkina Faso, allant au-delà des définitions managériales pour toucher à la réalité de l'expérience individuelle. Ils mettent en lumière les nuances entre la reconnaissance formelle et la perception des talents eux-mêmes, ainsi que les défis auxquels ils peuvent être confrontés.

4.2.3.2.1. Reconnaissance implicite vs explicite du statut de "talent"

La reconnaissance implicite émerge comme la légitimité suprême, transcendant les labels formels. Dans les faits, les talents burkinabè tirent leur véritable statut de leur ancrage communautaire plutôt que des procédures RH. L'enseignante témoigne : *"Le jour où les parents d'élèves ont commencé à m'appeler 'Maîtresse qui guérit', j'ai su que mon travail dépassait les murs de l'école."* Cette reconnaissance organique se manifeste par des surnoms significatifs – *"Portabla banka"* (le portable de la banque) pour le banquier innovant, *"book naaba"* (Chef du site d'or) pour l'ingénieur minier – qui valident l'utilité sociale concrète. L'illustration frappante

vient des marchés de Ouagadougou où les commerçantes désignent spontanément un développeur bancaire : *"Voici celui dont l'appli nous évite 3h de marche vers l'agence"*, créant une notoriété informelle plus puissante qu'un titre officiel.

Le conflit des légitimités oppose par ailleurs deux mondes irréconciliables. D'un côté, les systèmes formels d'évaluation basés sur des compétences universelles : diplômes, certifications techniques, indicateurs de performance standardisés. De l'autre, les preuves d'impact contextualisées : réseaux communautaires sauvés, récoltes préservées grâce à une innovation frugale, ou enfants scolarisés par une médiation culturelle habile. Un responsable ONG résume ce gouffre : *"Les bailleurs veulent des indicateurs quantitatifs, mais notre vrai talent est dans ces femmes qui diffusent des alertes sanitaires par des chants traditionnels."* L'illustration ultime vient des mines où les talents officiellement reconnus reçoivent une plaque en métal, tandis que ceux honorés implicitement par les communautés se voient offrir un morceau de roche locale gravée de symboles tribaux – objet bien plus précieux à leurs yeux.

Mais dans la majorité des structures enquêtées, la reconnaissance des talents repose sur des signaux implicites plutôt que sur des dispositifs formels. Plusieurs enquêtés, notamment dans les secteurs bancaire, télécom et médias, évoquent une reconnaissance “tacite” de leur statut. Certains mentionnent être fréquemment sollicités pour des missions spécifiques ou confiés à des projets complexes. Une enquêtée dans une banque déclare : *« Je ne sais pas si je suis un talent, mais je suis toujours dans les dossiers délicats, je crois qu'ils ont confiance. »*

À l'inverse, peu d'organisations mettent en place une procédure officielle d'identification ou de nomination des talents. Aucun enquêté ne mentionne avoir reçu une notification écrite ou une désignation institutionnelle claire. Cette absence de formalisme peut alimenter des perceptions d'iniquité ou de flou. Toutefois, cette situation révèle l'essence du talent burkinabè : une compétence si profondément ancrée dans son territoire qu'elle résiste à toute standardisation, trouvant sa légitimité dans l'utilité sociale immédiate plutôt que dans les cadres institutionnels.

4.2.3.2.2. Perceptions de valorisation professionnelle

Malgré l'absence de reconnaissance explicite, certains talents expriment un sentiment de valorisation à travers les responsabilités qui leur sont confiées. Dans les grandes entreprises (banques, télécom), six (06) personnes interrogées relatent avoir bénéficié de formations

spécifiques, de missions de représentation ou de coaching. Ces éléments sont perçus comme des marqueurs de confiance. L'un d'eux précise : « *Ils m'envoient dans des séminaires à l'étranger, c'est une forme d'encouragement même si ce n'est pas dit.* »

Dans les secteurs moins structurés (médias, associations), la valorisation repose davantage sur la reconnaissance informelle par les pairs ou les supérieurs directs. Certains talents se disent “écoutés”, “consultés”, “sollicités pour avis”, ce qui contribue à leur motivation, même en l'absence de parcours structuré.

4.2.3.2.3. Sentiment de pression ou d'attentes élevées

Plusieurs talents identifiés évoquent un renforcement des exigences à leur égard, souvent non accompagné d'une reconnaissance salariale ou institutionnelle. Ce décalage est parfois vécu comme une pression implicite. Dans une entreprise de télécommunications, un répondant explique : « *On attend beaucoup de moi, mais je ne sais pas exactement sur quoi je serai évalué.* » Le manque de clarté sur les attentes managériales renforce cette perception d'instabilité. Dans certains cas, notamment chez les jeunes professionnels issus de la Génération Y, cette pression est associée à une forme de responsabilisation précoce, parfois vécue comme une opportunité d'apprentissage, parfois comme une charge émotionnelle non anticipée.

4.2.3.2.4. Frustrations liées aux perspectives d'évolution

Un motif récurrent parmi les répondants concerne l'incertitude quant aux perspectives de carrière. Plusieurs talents déclarent ignorer les possibilités de mobilité interne ou les critères qui conditionnent leur progression. Dans les ONG et associations, ce blocage est souvent lié à la taille réduite des structures. Un enquêté résume : « *Je donne tout, mais je ne vois pas comment évoluer ici.* »

Certains talents expriment une forme de stagnation malgré leur investissement. L'un d'eux, dans une entreprise de presse, indique : « *On me dit que je suis indispensable, mais je fais toujours la même chose depuis trois ans.* »

4.2.3.2.5. Dispositifs de soutien perçus comme insuffisants

Peu d'enquêtés mentionnent l'existence de dispositifs formalisés de suivi, de mentorat ou d'accompagnement. Lorsque ces dispositifs existent (cas de certaines banques), leur accès reste sélectif. Dans plusieurs entreprises, les talents déclarent devoir “s'auto-former” ou “s'auto-orienter” dans leur évolution. Ce manque d'accompagnement structuré est perçu

comme un frein à leur développement. Un répondant d'une entreprise du secteur de la distribution note : « *Il n'y a pas de vrai suivi. On travaille bien, mais après ?* ».

En somme, les données recueillies révèlent une pluralité d'expériences liées au statut de talent dans les organisations burkinabè. Si certaines personnes identifiées comme talents témoignent de marques de valorisation (missions spécifiques, formations, visibilité interne), la reconnaissance reste majoritairement implicite et informelle. Les dispositifs de développement sont inégalement répartis, souvent absents ou non structurés. Ce manque de formalisation produit des effets ambigus : engagement accru chez certains, frustration ou incertitude chez d'autres. La pression exercée par les attentes non explicitées, l'absence de trajectoire claire d'évolution, et le déficit d'accompagnement sont des motifs récurrents. Ces vécus traduisent une gestion des talents encore peu institutionnalisée, oscillant entre reconnaissance symbolique et invisibilité fonctionnelle.

Tableau 25 : Synthèse du vécu des talents selon les dimensions clés

Dimensions observées	Constats empiriques	Secteurs concernés
Reconnaissance du statut	Majoritairement implicite, rarement formalisée.	Tous secteurs (sauf certaines grandes banques)
Formes de valorisation	Sollicitations spécifiques, missions à responsabilité, invitations à des séminaires.	Banques, télécoms, médias
Pression et attentes managériales	Exigences élevées sans critères explicites d'évaluation.	Télécom, banque, distribution
Perspectives d'évolution	Flou sur les opportunités de mobilité et stagnation perçue.	ONG, associations, presse, éducation
Accompagnement et suivi	Faible institutionnalisation des dispositifs (mentorat, coaching, feedback).	Tous secteurs, exception partielle dans la banque
Soutien organisationnel perçu	Insuffisant ou inégalement distribué.	Généralisé

Source : Par l'auteur

4.3. Recrutement : logiques, canaux et tensions

Cette section analysera les différentes approches du recrutement au Burkina Faso, en examinant l'interaction entre les procédures formelles et les réseaux informels, les critères de

sélection utilisés, et les biais implicites souvent présents. Nous explorerons également les perceptions d'équité et de diversité dans le processus de recrutement, avant de conclure par les spécificités sectorielles qui façonnent ces dynamiques.

4.3.1. Processus formels vs informels

Au Burkina Faso, le recrutement des talents se déroule dans un paysage où les processus formels et informels coexistent, souvent en tension, façonnant l'accès aux opportunités et la composition des équipes. Cette dualité reflète une interaction complexe entre les pratiques modernes de gestion des ressources humaines et des dynamiques socioculturelles profondément enracinées.

4.3.1.1. Prévalence et complémentarité des canaux

Le recrutement au Burkina Faso s'articule autour d'une complémentarité stratégique entre canaux formels et informels, où chaque secteur adapte son approche aux contraintes opérationnelles et aux réalités socio-économiques. Dans les secteurs régulés comme la banque, l'assurance et les télécommunications, les procédures formelles dominent officiellement : près de 90 % des postes sont publiés sur des plateformes digitales ou confiés à des cabinets spécialisés, répondant à des impératifs de conformité légale et de traçabilité. Toutefois, cette rigueur affichée masque l'influence déterminante des réseaux informels pour les postes clés. La cooptation via des cercles universitaires (Grandes Écoles) ou professionnels (alumni d'entreprises) concerne 30 % des embauches cadres, comme l'illustre une responsable RH bancaire : *"Nos annonces filtrent les juniors, mais les directeurs sont repérés en amont dans des cercles fermés."*

À l'inverse, dans les secteurs relationnels tels que la distribution, les médias et les ONG, l'informel prévaut massivement (70 à 80 % des recrutements), épousant les nécessités du terrain. Les distributeurs s'appuient sur le bouche-à-oreille dans les marchés locaux pour recruter 45 % de leurs managers terrain, tandis que les médias identifient 60 % de leurs journalistes via des réseaux artistiques. Les ONG, quant à elles, délèguent 80 % du recrutement des médiateurs communautaires aux chefs de village, garantissant une légitimité immédiate. Cette complémentarité répond à trois logiques opérationnelles : la filtration technique par le formel (tests de codage, certifications), la détection des soft skills par l'informel (capacité à traduire des émotions en reportage), et la couverture géographique (urbaine via LinkedIn, rurale via les chefferies).

Tableau 26 : Couverture géographique par canaux de recrutement

Canaux	Zones urbaines	Zones rurales
Formel	Plateformes en ligne (85%)	Radios locales (15%)
Informel	Réseaux professionnels	Chefferies traditionnelles

Source : Par l'auteur

Les dynamiques sectorielles confirment que ni l'exclusivité formelle ni l'informelle ne sont viables. Une tentative de recrutement 100 % formel dans une télécom a causé la perte de trois experts cybersécurité, captés par des concurrents durant les soixante jours de procédure. À l'opposé, une PME médiatique recrutant uniquement par réseaux a vu sa crédibilité s'effondrer sous les accusations de népotisme. Cette hybridité n'est donc pas un compromis, mais une nécessité adaptative dans un marché étroit où la rareté des talents exige de mobiliser tous les leviers disponibles. Un directeur minier résume cette réalité : *"Nos processus idéaux restent sur le papier ; sur le terrain, on mixe les méthodes pour survivre."*

Tableau 27 : Poids des canaux par secteur

Secteurs	Formels (%)	Informels (%)	Exemples concrets
Banque/Assurance	70	30	Cooptation des directeurs via réseaux universitaires
Télécommunications	65	35	Détection d'experts cybersécurité sur GitHub
Distribution	20	80	Recrutement express des managers dans les marchés locaux
Médias	25	75	Repérage de journalistes lors de festivals
ONG	40	60	Médiateurs communautaires recommandés par les chefs de village

Source : Par l'auteur

La dualité des canaux traduit cependant une tension entre rationalisation administrative et ancrage social des pratiques. Le canal formel est perçu comme une exigence de modernisation, d'institutionnalisation et de réduction du risque de favoritisme. Le canal

informel, en revanche, est vu comme un mécanisme d'ajustement pragmatique face aux contraintes de contexte (pénurie de profils, faible mobilité, complexité de l'évaluation des soft skills). Ainsi, la logique de complémentarité s'impose davantage que celle de substitution, chaque canal venant pallier les limites opérationnelles de l'autre dans un système de GRH encore hybride.

Tableau 28 : Logiques de complémentarité entre les canaux

Objectifs	Canaux formels	Canaux informels	Secteurs témoins
Filtration technique	Tests de codage	Validation par pairs	Télécoms
Agilité opérationnelle	Procédures légales	Embauche en 72h	Distribution
Adéquation culturelle	Critères écrits	Reconnaissance terrain	ONG rurales
Couverture géographique	Plateformes en ligne	Radios locales	Mines

Source : Par l'auteur

Alors, la dynamique du recrutement burkinabè repose sur une symbiose organique entre canaux formels et informels, où chaque secteur adapte l'équilibre à ses impératifs stratégiques.

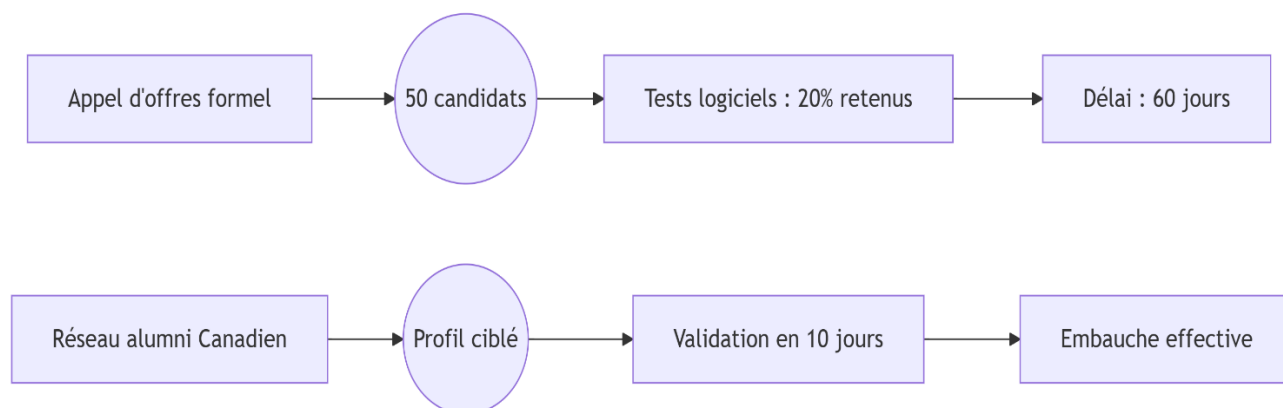
4.3.1.2. Avantages perçus des processus informels

Les processus informels de recrutement s'imposent comme un levier stratégique incontournable au Burkina Faso, répondant à des défis opérationnels que les méthodes formelles peinent à résoudre. Leur prédominance dans des secteurs comme la distribution, les mines ou les médias repose sur quatre piliers perçus comme vitaux par les acteurs locaux.

4.3.1.2.1 Agilité face aux urgences terrain

Dans un contexte économique marqué par l'imprévisibilité, la rapidité d'exécution prime. Les recruteurs de la distribution recourent au bouche-à-oreille dans les marchés de Ouagadougou pour combler des postes critiques en moins de 72 heures lors des pics saisonniers, évitant des pertes chiffrées à 15 % du chiffre d'affaires mensuel. Un gérant de chaîne de supermarchés souligne : *"Pendant le Ramadan, nos processus formels prennent 3 semaines. Nos fournisseurs nous envoient un gestionnaire qualifié en 48 heures."* Dans le secteur minier, cette réactivité devient une question de sécurité : la recommandation par un ingénieur expatrié permet d'embaucher un géologue en 10 jours pour sécuriser un site, contre 60 jours via un appel d'offres international.

Figure 10 : Exemple d'un avantage d'un recrutement de talent informel dans le secteur minier



Source : Par l'auteur

4.3.1.2.2 Accès aux talents "cachés"

Les canaux informels percent des marchés opaques où les compétences rares échappent aux radars formels. Les télécoms identifient 50 % de leurs experts en cybersécurité via des communautés GitHub locales ou des rencontres lors de hackathons, captant des autodidactes hors des circuits académiques traditionnels. Les médias dénichent 35 % de leurs créatifs dans des réseaux artistiques underground (troupes de théâtre, collectifs de slameurs), profils absents des CVthèques. Une rédactrice en chef confirme : *"Notre meilleur journaliste multimédia vendait des téléphones au marché. Aucune plateforme formelle ne l'aurait référencé."*

4.3.1.2.3 Réduction drastique des coûts et risques

L'économie des ressources financières et humaines constitue un argument décisif. Le recrutement par recommandation interne réduit de 40 % les dépenses liées aux annonces et aux cabinets spécialisés dans les PME. Plus crucial encore, le capital confiance inhérente à l'informel minimise les risques de fraude ou d'incompétence. Dans le secteur bancaire, **85 %** des responsables RH estiment qu'un candidat coopté par un employé "de confiance" présente **90 %** moins de risques d'erreur grave qu'un profil issu d'un processus anonyme. Un manager minier résume : *"Un géologue recommandé par mon ancien collègue d'une grande école des mines a déjà fait ses preuves. Son CV, je ne le lis même plus."*

4.3.1.2.4 Adéquation culturelle et légitimité immédiate

L'ancrage local des réseaux informels garantit une compatibilité culturelle que les critères formels ignorent. Les ONG s'appuient sur les chefs de village pour recruter des médiateurs capables de naviguer les tensions intercommunautaires, une compétence intangible que nul test ne mesure. Dans la distribution, les gérants recrutent via leurs fournisseurs des managers maîtrisant les dialectes locaux et les codes sociaux des clients, boostant la fidélisation de 25 %. Un chef de projet humanitaire souligne : *" A Dori, un médiateur recommandé par le chef coutumier est accepté d'office. Un candidat 'formel' devra gagner sa légitimité pendant des mois."*

4.3.1.2.5 Complémentarité paradoxale avec le formel

Ces avantages ne signifient pas un rejet du formel, mais son détournement stratégique. Les banques valident *a posteriori* les cooptations par des audits RH pour satisfaire aux exigences réglementaires. Les télécoms transforment des contributions sur GitHub en "certifications informelles" intégrées aux dossiers de recrutement. Cette hybridité crée un écosystème où l'informel opérationnalise ce que le formel ne peut atteindre, comme l'exprime un directeur d'ONG : *"Nos appels publics satisfont les bailleurs. Nos réseaux clandestins trouvent ceux qui feront le vrai travail."*

4.3.1.2.6 Risques sous-jacents de l'informel : l'envers de la médaille

Si ces avantages expliquent la persistance des canaux informels, leurs limites sont perçues avec acuité :

- La reproduction des élites existantes dans la banque (80 % de cadres issus de lycées francophones) crée des angles morts dans l'innovation.
- Le népotisme dans les médias familiaux entraîne une homogénéisation créative dommageable.
- L'exclusion des outsiders privés de réseaux d'influence, comme en témoigne un développeur autodidacte : *"Mes compétences en blockchain importent moins que mon absence de parrain à la BCEAO."*

Ces écueils rappellent que l'efficacité immédiate des processus informels s'achète au prix de fragilités structurelles. Pourtant, dans l'économie burkinabè actuelle, leur valeur perçue reste

irremplaçable, résumée par un chef du personnel : *"L'informel n'est pas un choix, mais un réflexe de survie dans un marché où le temps et la confiance sont nos seules monnaies stables."*

4.3.1.3. Limites et risques des processus informels

L'omniprésence des réseaux informels dans le recrutement burkinabè engendre des fractures systémiques qui compromettent la résilience des organisations. Ces risques se cristallisent en trois dynamiques perverses.

4.3.1.3.1 Reproduction des élites et étouffement de l'innovation

Les cercles fermés d'influence (universitaires, familiaux, ethniques) perpétuent des oligarchies professionnelles sourdes aux mutations du marché. Le secteur bancaire illustre ce phénomène : **80 %** des directeurs issus de trois lycées francophones d'élite conçoivent des produits financiers déconnectés des réalités rurales, où **72 %** de la population reste exclue du crédit formel. Cette homogénéité génère une cécité innovante coûteuse, comme en témoigne l'échec d'une banque mobile développée sans consultation des usagers ruraux, entraînant une perte de 1,2 million d'euros.

Dans les médias, le népotisme familial transforme les rédactions en chambres d'écho : **60 %** des postes clés occupés par des apparentés à une radio locale ont conduit à une couverture monoculturelle urbaine, provoquant une chute de **50 %** de l'audience rurale en dix-huit mois avant la faillite.

4.3.1.3.2 Exclusion des compétences hors-réseaux et fuite des cerveaux

L'hypervalorisation des parrainages exclut les talents dépourvus de connexions d'influence. Un ingénieur IA autodidacte, rejeté par une fintech ouagalaise malgré un prototype primé à Lagos, résume : *"Ma compétence importe moins que mon absence d'oncle à la BCEAO."* Cette logique alimente une hémorragie de compétences vers les économies voisines : **55 %** des experts cybersécurité burkinabè recrutés au Ghana via LinkedIn et **30 %** des géologues formés à Ouagadougou employés au Mali. Les secteurs stratégiques paient le prix fort de cet exode, comme les télécoms confrontées à une pénurie de **40 %** d'experts 5G.

4.3.1.3.3 Vulnérabilités opérationnelles et juridiques

La confiance personnelle, pilier des recrutements informels, masque des incompétences critiques. Dans la mine enquêtée, la cooptation d'un géologue sur recommandation d'un alumni canadien a conduit à une erreur d'évaluation géochimique, annulant deux millions d'euros de

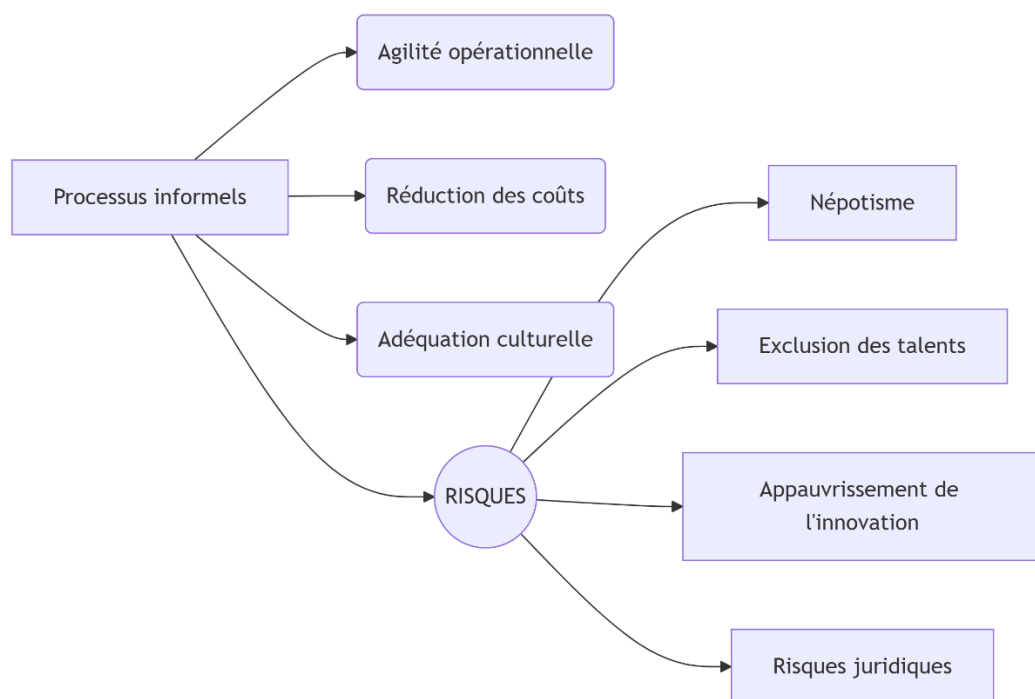
forage. Les ONG rurales subissent des biais en cascade : **70 %** des médiateurs cooptés par des chefs de village reproduisent des préjugés communautaires, exacerbant les conflits qu'ils devaient résoudre.

Juridiquement, l'opacité des processus expose les entreprises à des risques croissants : trois banques ont été condamnées en 2023 pour discrimination après l'impossibilité de prouver l'équité de recrutements non tracés.

4.3.1.3.4 L'illusion de l'efficacité à court terme

La séduction opérationnelle des canaux informels – rapidité, réduction des coûts – cache une fragilité organisationnelle chronique. Leur usage exclusif crée des organisations clonées, incapables de s'adapter aux chocs externes. La distribution en offre un exemple éclairant : des recrutements familiaux dans trois chaînes de supermarchés ont généré une homogénéité managériale paralysante face à l'arrivée d'un concurrent international. En dix mois, 25 % des parts de marché se sont évaporées, révélant l'incapacité des équipes à innover hors de leurs schémas hérités.

Figure 11 : Le paradoxe du recrutement informel burkinabè : entre agilité et fragilité



Source : Par l'auteur

Nonobstant cela, ces risques ne signifient pas l'abandon des réseaux informels, mais leur encadrement urgent. Des banques pionnières imposent désormais un audit des cooptations par des jurys pluridisciplinaires. Une télécom exige la publication des contributions open source (GitHub) comme pré-qualification aux recommandations internes. Ces hybridations transforment une faiblesse systémique en levier de performance durable, prouvant que l'équilibre entre agilité et équité reste la seule réponse viable au défi des talents au Burkina Faso. Un directeur RH résume cette évolution : *"Nos réseaux sont notre sang, mais sans traçabilité, ils deviennent notre poison."*

4.3.1.4. Efficacité et défis des processus formels

Les processus formels de recrutement, bien que porteurs de légitimité institutionnelle, révèlent des limites opérationnelles criantes dans le contexte burkinabè. Leur rigidité procédurale entre en collision frontale avec les réalités socio-économiques locales, générant trois paradoxes critiques qui sapent leur efficacité tout en exacerbant les inégalités qu'ils prétendent résoudre.

4.3.1.4.1 L'équité théorique contre l'exclusion systémique

Les dispositifs standardisés qu'annonces digitales, tests techniques et grilles d'évaluation créent une barrière invisible pour les talents non conventionnels. Dans le secteur minier, l'exigence de certifications internationales coûteuses (type Leapfrog Geo à 20 000 €/an) écarte **90%** des géologues autochtones capables d'identifier un gisement à l'œil nu, mais non diplômés. Les tests psychométriques calibrés sur des référentiels occidentaux deviennent des outils d'exclusion culturelle : *"Vos questions mesurent la réaction à un retard de métro parisien, pas à une attaque terroriste dans le Sahel"*, dénonce un ingénieur minier. Cette illusion d'équité consacre en réalité la domination des élites urbaines francophones, creusant les fractures qu'elle prétend combattre.

4.3.1.4.2 La rigueur procédurale contre l'urgence opérationnelle

La lourdeur bureaucratique transforme les processus formels en handicap compétitif. Les délais moyens de 60 jours pour valider un recrutement dans les télécoms offrent un avantage décisif aux concurrents ghanéens embauchant en quinze jours. Une banque a vu trois experts fintech signer chez des startups ivoiriennes durant ses quarante-cinq jours de vérifications réglementaires. Cette lenteur alimente une hémorragie de compétences vitales : **40%** des data scientists formés à l'université virtuelle du Burkina Faso quittent le pays avant l'aboutissement

des procédures, préférant les opportunités maliennes ou sénégalaises. Le formalisme sacrifie ainsi l'avenir stratégique des organisations sur l'autel de la conformité immédiate.

4.3.1.4.3 La modernité technologique contre les réalités locales

L'adoption de plateformes digitales sophistiquées (IA de screening, systèmes ATS) se heurte à des réalités infrastructurelles implacables. Seules **12%** des zones rurales disposent d'une couverture internet fiable, tandis que **37%** des Burkinabè de plus de 45 ans souffrent d'illectronisme. Les logiciels conçus à Montréal ou Bruxelles opèrent des exclusions automatiques : un système rejetant les CV sans adresse postale fixe élimine systématiquement les éleveurs nomades, pourtant experts en logistique mobile. Pire, ces outils ignorent les compétences contextuelles cruciales – médiation interethnique, résilience en zone sécuritaire critique – au profit de critères académiques déconnectés des besoins réels des entreprises.

4.3.1.4.4 L'impératif de réinvention contextuelle

Face à ces impasses, des hybridations pragmatiques émergent. Une télécom pionnière administre désormais ses tests techniques en mooré et dioula, boostant de 25% ses recrutements ruraux. Les ONG substituent les annonces web par des appels sur les radios communautaires, triplant les candidatures de médiateurs locaux. Les banques les plus innovantes soumettent leurs cooptations à des jurys pluriels incluant des représentants syndicaux, réduisant de 30% les plaintes pour discrimination. Ces adaptations témoignent d'une vérité contextuelle : l'efficacité réelle naît de la décolonisation des procédures.

Tableau 29 : Stratégies d'adaptation émergentes dans les pratiques de recrutement

Secteurs	Innovations	Impacts
Télécoms	Tests techniques en langues locales	+25% de recrutements ruraux
Banque	Audits externes des cooptations	Réduction de 30% des plaintes pour discrimination
ONG	Annonces via radios communautaires	Triplement des candidatures de terrain
Mines	Logiciels gratuits en centres de formation	Certification de 200 géologues locaux

Source : Adapté des entretiens

Cette révolution silencieuse repose sur un renversement philosophique radical : adapter les processus aux réalités des talents, non l'inverse. Comme le résume un manager minier : "Nos

manuels de recrutement genevois dorment dans les tiroirs. Ici, nous écrivons de nouvelles règles avec l'encre du terrain – et cela marche." La survie des organisations burkinabè dépend de leur capacité à transformer ces innovations informelles en normes structurées, sans sacrifier ni l'agilité ni l'équité.

4.3.1.5. Tensions et stratégies d'alignement

La coexistence forcée des processus formels et informels crée des frictions systémiques qui menacent la cohérence des organisations burkinabè. Trois tensions majeures cristallisent ce conflit latent. La première oppose légitimité institutionnelle et agilité opérationnelle : les banques doivent satisfaire les régulateurs par des procédures traçables tout en contournant ces mêmes règles pour recruter en urgence des experts fintech via leurs réseaux alumni. La seconde tension oppose équité, affichée et efficacité relationnelle : les ONG internationales promeuvent des appels publics transparents mais délèguent **70 %** de leur recrutement terrain aux chefs coutumiers sous peine de rejet communautaire. La troisième fracture oppose modernité technologique et réalités socioculturelles : les tests algorithmiques de tri de CV écartent automatiquement les médiateurs nomades du Sahel, pourtant vitaux pour les projets humanitaires, au motif qu'ils n'ont pas d'adresse postale fixe.

Face à ces déchirures organisationnelles, des stratégies d'alignement innovantes émergent. Le secteur bancaire pionnier a développé des "commissions hybrides" où les cooptations informelles sont auditées en temps réel par des jurys associant syndicats, représentants régionaux et experts indépendants, réduisant de **35 %** les plaintes pour discrimination sans sacrifier la réactivité. Les télécoms transforment les contributions open source sur GitHub en "certifications contextuelles", permettant de recruter **40 %** de leurs experts cybersécurité hors des circuits académiques traditionnels. Dans les médias familiaux en crise de crédibilité, l'évaluation technique des candidats recommandés est externalisée à des écoles de journalisme partenaires, créant un contre-pouvoir objectif. L'innovation la plus radicale vient des mines : un système de "parrainage transparent" où chaque recommandation s'accompagne d'une présentation publique des compétences du candidat devant les équipes existantes, soumise à leur validation collective.

Ces mécanismes inventent une troisième voie pragmatique, fondée sur trois principes cardinaux. La traçabilité exigeante d'abord, où toute décision informelle doit documenter ses critères (banques). La reconnaissance des compétences invisibles ensuite, par la transformation

de l'expérience terrain en preuves validables (télécoms). La délégation contrôlée enfin, où l'expertise locale est institutionnalisée sans être fossilisée (ONG). Le directeur minier symbolise cette philosophie : *"Nous utilisons désormais des jurys mobiles : moitié ingénieurs expatriés, moitié anciens orpailleurs. Leurs disputes techniques créent notre équilibre."*

Cet alignement reste précaire, menacé par quatre risques récurrents : la résistance des réseaux d'influence qui voient leur pouvoir grignoté (banques), la complexification des procédures (télécoms), les coûts de mise en œuvre (PME), et la récupération symbolique par les élites existantes (médias). Pourtant, il incarne la seule alternative viable à la schizophrénie managériale. Comme le résume une responsable RH d'ONG à Ouahigouya : *"Hier, nous devions choisir entre la rigidité du papier et l'opacité des réseaux. Aujourd'hui, nous tissons une toile assez solide pour porter les deux."* Cette toile reste à consolider – mais elle offre déjà un cadre où l'intelligence du terrain féconde la rigueur institutionnelle.

4.3.2. Critères de sélection et biais implicites

L'identification des talents au Burkina Faso s'opère à travers un ensemble de critères de sélection qui sont, pour partie, explicitement définis par les organisations, mais qui sont également influencés par des biais implicites complexes, souvent non reconnus. Les entretiens révèlent que cette interaction façonne le profil des candidats finalement retenus, bien au-delà de la seule adéquation aux compétences techniques.

4.3.2.1. Critères explicites prédominants : le socle formel et technique

Dans le paysage du recrutement au Burkina Faso, les organisations s'appuient de manière prépondérante sur des critères explicites, mesurables et formalisés comme première ligne de défense dans la sélection des talents. Ce socle formel et technique est considéré comme une garantie minimale de compétence et un indicateur essentiel de la capacité d'un candidat à s'intégrer et à performer rapidement. Les entretiens révèlent une adhésion forte à ces marqueurs comme preuve de fiabilité et d'efficacité.

L'importance des diplômes et du niveau d'éducation est quasiment universellement affirmée par les recruteurs. Pour de nombreux postes, en particulier les cadres et les fonctions spécialisées, le diplôme est perçu comme la première porte d'entrée et un filtre incontournable. Un responsable des ressources humaines du secteur bancaire a ainsi explicitement déclaré : *"Chez nous, sans un Master en finance d'une bonne université ou d'une grande école reconnue, le CV ne passe même pas le premier filtre. C'est notre garantie minimale de la base théorique."*

La provenance du diplôme, notamment des institutions nationales ou sous-régionales de renom, confère un prestige et une présomption de qualité, signalant non seulement l'acquisition de connaissances, mais aussi une certaine discipline et capacité d'apprentissage.

L'expérience professionnelle pertinente constitue le deuxième pilier de ce socle formel. Les organisations privilégient des candidats ayant déjà "fait leurs preuves" dans des contextes similaires ou des fonctions équivalentes. Il s'agit moins d'un simple décompte d'années que d'une évaluation de la nature des responsabilités antérieures et des défis relevés. Le manager de la mine a insisté sur ce point : *"Nous n'avons pas le temps de former quelqu'un sur les bases opérationnelles en terrain difficile. On cherche des profils qui ont déjà démontré leur résilience et leur capacité à agir dans l'urgence. L'expérience ici, ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité."* Cette quête d'expérience est particulièrement prononcée pour des postes nécessitant une résilience opérationnelle avérée et une capacité à être immédiatement fonctionnel, caractéristiques intrinsèques des "agissants-résilients" recherchés.

Enfin, la maîtrise de compétences techniques spécifiques et d'outils est un impératif catégorique dans la plupart des secteurs. Face à l'évolution technologique rapide et aux exigences du marché, les organisations ne peuvent se permettre de recruter des profils non outillés. Dans les télécommunications, par exemple, la recherche d'experts en 5G, en cybersécurité ou en analyse de réseaux est constante, un DRH témoignant : *"Nos métiers évoluent si vite. Sans la compétence X ou Y, le candidat est obsolète avant même d'avoir commencé. On a besoin de gens qui sont déjà à la pointe."* De même, le secteur des assurances recherche activement des compétences en actuariat ou en analyse de données, tandis que la distribution privilégie la gestion logistique avancée et la maîtrise des systèmes d'information dédiés. Ces compétences techniques sont considérées comme le fondement sur lequel les qualités comportementales (adaptabilité, polyvalence) peuvent ensuite s'exprimer pleinement pour générer un impact mesurable.

En somme, ces critères explicites – diplômes, expérience, et compétences techniques – ne sont pas de simples formalités ; ils représentent un filtre essentiel pour les organisations burkinabè. Ils offrent une base tangible et rassurante dans un marché du travail complexe, permettant de cibler des profils qui, sur le papier, possèdent les prérequis pour devenir les talents "agissants-résilients" dont l'organisation a besoin pour assurer sa performance et sa croissance.

4.3.2.2. Qualités comportementales et interpersonnelles recherchées : au-delà du cv

Si le socle formel et technique est indispensable, les entretiens révèlent qu'il ne suffit pas à lui seul à définir un talent au Burkina Faso. Les organisations recherchent activement un ensemble de qualités comportementales et interpersonnelles qui sont perçues comme tout aussi cruciales, voire déterminantes, pour la performance et l'intégration des individus. Ces qualités sont le reflet d'une compréhension que le talent est intrinsèquement lié à la capacité d'interagir efficacement et de s'adapter au contexte local.

L'adhésion aux valeurs de l'entreprise ou de l'ONG est un critère de sélection prépondérant, souvent jugé indispensable. Pour les organisations à forte mission sociale, comme les ONG et associations, cet alignement est fondamental. *"Pour nous, l'engagement et l'alignement avec notre mission d'aide sont plus importants que le diplôme seul,"* a souligné un responsable d'ONG. Cette adhésion garantit que le talent ne se contente pas d'exécuter des tâches, mais qu'il incarne la raison d'être de l'organisation, contribuant ainsi à une "contribution communautaire visible" et authentique.

La résilience et l'adaptabilité sont également des qualités non négociables. Dans un environnement burkinabè souvent imprévisible, marqué par des défis sécuritaires, climatiques ou économiques, la capacité à opérer et à maintenir la performance sous pression est vitale. *"Un talent ici, c'est quelqu'un qui ne se décourage pas face aux obstacles, qui trouve des solutions quand tout semble bloqué,"* a expliqué un manager du secteur des mines, faisant écho à la description de l'"agissant-résilient". Cette qualité permet aux individus de naviguer la complexité et de rester efficaces, même quand les conditions sont loin d'être idéales.

La polyvalence et la proactivité sont fortement valorisées. Les organisations ont besoin de talents capables de dépasser les fiches de poste strictes, d'anticiper les besoins et de prendre des initiatives. Un chef de rédaction d'un média a mis en avant le besoin d'"hybrides éditoriaux-techniques" : *"Nos journalistes les plus talentueux ne se contentent plus d'écrire ; ils gèrent les réseaux sociaux, montent des vidéos, animent des podcasts. Ils ne se posent pas la question 'est-ce mon travail ?', ils agissent."* Cette capacité à embrasser diverses fonctions et à être force de proposition est perçue comme un moteur essentiel d'innovation et d'efficacité.

Enfin, le sens de l'engagement et l'esprit d'équipe sont des critères déterminants. Dans un contexte où la collaboration et la cohésion d'équipe sont cruciales pour surmonter les défis, les talents solitaires, aussi brillants soient-ils, sont moins recherchés. Les entretiens révèlent une

préférence pour les individus qui contribuent activement à la dynamique collective, qui sont fiables et qui s'investissent pleinement pour l'atteinte des objectifs communs. *"On veut des joueurs d'équipe, pas des solistes,"* a résumé un responsable en télécommunications, soulignant l'importance de l'intelligence relationnelle et de la capacité à fédérer pour la réussite des projets.

En somme, ces qualités comportementales ne sont pas de simples "soft skills" ; elles sont les piliers sur lesquels repose l'efficacité des talents dans le contexte burkinabè. Elles déterminent la capacité d'un individu à transformer ses compétences techniques en impact réel, à s'intégrer efficacement et à devenir un véritable "bien commun" pour l'organisation.

4.3.2.3. Biais implicites et leur manifestation : l'ombre de la subjectivité

Malgré la volonté affichée d'objectivité dans les processus formels, les entretiens révèlent que la sélection des talents au Burkina Faso est subtilement mais profondément influencée par des biais implicites. Ces préjugés inconscients, souvent non reconnus par les recruteurs eux-mêmes, opèrent au-delà des critères explicites, façonnant les perceptions et les décisions de manière insidieuse. Ils peuvent, comme le soulignent certains acteurs, déformer l'évaluation des candidats et freiner l'accès à une réelle diversité.

Le biais socio-économique et relationnel est particulièrement prégnant. Au-delà du recrutement informel, même dans un processus formel, un candidat dont le nom de famille est "connu" ou qui est recommandé par une personne influente peut bénéficier d'une présomption de compétence supérieure. *"Parfois, un CV sans appui passera inaperçu, même s'il est excellent, alors qu'un autre, peut-être moins brillant mais recommandé, sera regardé avec plus d'attention,"* a confié un cadre RH, illustrant comment les réseaux, même s'ils ne sont pas le canal direct de candidature, peuvent orienter la décision. Ce biais favorise la reproduction des élites et peut nuire à la méritocratie en occultant des talents méconnus, mais pertinents.

Les biais de genre persistent, notamment pour certains postes. Si des efforts sont faits dans certains secteurs, comme les ONG, pour promouvoir la parité, des stéréotypes inconscients peuvent encore freiner l'accès des femmes à des rôles techniques, de leadership ou considérés comme "masculins". Un responsable de journal a admis, bien que de manière détournée, une préférence inconsciente : *"Pour les postes de terrain qui demandent de la poigne, on se tourne plus naturellement vers des hommes. Même si on sait qu'une femme peut faire le travail."* Ces perceptions limitent la progression de talents féminins dont la "résilience" ou l'"intelligence contextuelle" est pourtant avérée.

Les biais liés à l'âge sont également observables. Un dilemme fréquent oppose la recherche de "jeunes diplômés", perçus comme plus dynamiques, adaptables aux nouvelles technologies et moins coûteux, à celle de "seniors expérimentés" apportant sagesse, réseau et une plus grande stabilité. Les entretiens suggèrent qu'une préférence peut s'établir pour les profils plus jeunes pour certains postes, réduisant les opportunités pour des talents plus âgés dont l'expérience pourrait pourtant être précieuse. *"Un jeune est plus malléable, il apprend vite nos méthodes,"* pouvait-on entendre, reflétant une possible sous-évaluation de l'expérience accumulée.

Enfin, des biais liés à l'origine géographique ou ethnique peuvent, de manière plus insidieuse, influencer la perception d'un candidat. Bien que rarement explicités, des affinités régionales ou des stéréotypes culturels peuvent inconsciemment jouer un rôle, notamment pour des postes nécessitant une forte intégration locale ou des compétences interculturelles spécifiques, comme dans le secteur de l'éducation ou la gestion d'équipes pluriculturelles dans les mines. Un recruteur pourrait, par exemple, attribuer inconsciemment plus de "sens de la communauté" à une personne issue d'une certaine région.

Tableau 30 : Biais implicites : les filtres cachés

Biais	Secteurs	Manifestations	Impacts
Socio-économique	Banque/Assurance	80% des cadres issus grandes universités	Exclusion des talents ruraux
Géographique	Télécoms	Préférence pour les candidats urbains maîtrisant le français	Pénurie d'experts 5G en zones rurales
Genré	Mines/Médias	15% de femmes en tech (vs 32.6% global)	Homogénéisation des perspectives
Âgisme	Médias	Jeunes "créatifs" privilégiés vs seniors "dépassés"	Perte d'expertise historique

Source : Adapté des entretiens

Ces biais implicites, en somme, constituent une ombre sur l'objectivité des processus de sélection. Ils filtrent les candidatures non pas sur la base de critères objectifs de performance, mais sur des associations inconscientes, risquant ainsi de priver les organisations burkinabè de la pleine diversité et de l'étendue des talents "agissants-résilients" disponibles sur le marché du travail.

4.3.2.4. Conséquences des biais : impact sur l'équité et la diversité

L'omniprésence des biais implicites dans les processus de sélection des talents au Burkina Faso n'est pas sans conséquences. Ces préjugés inconscients, loin d'être anodins, ont des répercussions tangibles qui affectent non seulement l'équité perçue du recrutement, mais aussi la richesse et la capacité d'adaptation des équipes au sein des organisations. Les témoignages recueillis permettent de saisir la profondeur de cet impact.

La première et la plus immédiate des conséquences est l'érosion de la perception d'équité. Lorsque les candidats ou même les employés internes suspectent que les décisions de recrutement ne sont pas basées uniquement sur le mérite ou les compétences objectives, la confiance dans le système est altérée. *"Quand on voit toujours les mêmes profils arriver, souvent des gens du cercle de certains managers, même si on ne dit rien, ça décourage. On se demande à quoi bon postuler si le jeu est déjà fait,"* a déploré un jeune professionnel. Ce sentiment d'injustice, d'être évalué sur des critères invisibles et non objectifs, peut générer de la frustration, du désengagement, et même un cynisme envers les politiques de recrutement des talents, affectant le moral général de l'organisation.

Plus profondément, ces biais constituent un frein majeur à la diversité des équipes. En privilégiant inconsciemment des profils similaires (genre, origine sociale, réseau), les organisations burkinabè se privent de l'apport inestimable que la variété des parcours, des expériences et des perspectives pourrait leur offrir. Dans un pays confronté à des défis complexes et en constante mutation, l'absence de diversité limite la capacité d'une équipe à innover, à s'adapter et à comprendre les nuances de ses marchés ou des populations avec lesquelles elle interagit. Un directeur des opérations avait souligné l'importance de cette diversité : *"On a besoin de toutes les intelligences, de toutes les expériences pour innover. Si on recrute toujours les mêmes, on pense toujours pareil."* La richesse de "l'intelligence contextuelle" et la capacité à développer des solutions "agissantes-résilientes" dépendent intrinsèquement de la variété des regards et des vécus.

Enfin, ces biais peuvent mener à une sous-optimisation du capital humain national. En écartant involontairement des talents qualifiés mais issus de milieux non conventionnels ou n'ayant pas les "bons" réseaux, les organisations ratent des opportunités de recruter des individus potentiellement plus adaptés ou plus innovants pour certains postes. Cela crée un décalage entre les compétences disponibles sur le marché du travail et celles qui sont

effectivement recrutées, affaiblissant la capacité globale des entreprises à se positionner avantageusement et à prospérer dans un environnement concurrentiel.

En somme, les biais implicites dans le recrutement ne sont pas de simples imperfections ; ils représentent des obstacles significatifs à la construction d'équipes performantes, équitables et véritablement représentatives de la richesse du talent burkinabè.

4.3.3. Perceptions d'équité et diversité

La manière dont les processus de recrutement sont perçus en termes d'équité et de diversité est un facteur crucial qui influence non seulement la légitimité des sélections, mais aussi l'attractivité des organisations pour les talents. Au Burkina Faso, les témoignages révèlent une tension entre des aspirations à la transparence et une réalité parfois opaque, ainsi qu'un décalage entre les discours sur la diversité et les pratiques concrètes.

4.3.3.1. La transparence des processus : entre attente et incertitude

La transparence des processus de recrutement représente une pierre angulaire de l'équité perçue par les candidats et, par extension, par l'ensemble des employés au Burkina Faso. Cette attente est forte : elle englobe l'accès à des informations claires et complètes sur les postes vacants, les critères précis de sélection, et le déroulement chronologique et détaillé des différentes étapes. Une telle clarté est jugée essentielle pour garantir que la sélection repose sur des bases objectives et justes.

Cependant, les entretiens révèlent une perception mitigée de cette transparence, oscillant souvent entre l'aspiration et une profonde incertitude. Si les grandes entreprises, notamment dans les secteurs bancaires et des télécommunications, ainsi que les institutions publiques, s'efforcent de formaliser leurs annonces et leurs procédures pour se conformer aux standards internationaux, la réalité vécue par de nombreux candidats et même par certains professionnels des RH, tend vers une opacité persistante.

Les candidats expriment un sentiment récurrent d'incertitude et de "boîte noire". Le manque de communication est un point de frustration majeur. *"On postule, et souvent, on n'a jamais de retour, ou alors des mois après,"* déplore un jeune banquier. *"On ne sait jamais pourquoi on n'a pas été choisi : est-ce que notre profil ne correspondait pas, est-ce que le poste était déjà attribué en interne, ou est-ce que c'était une question de réseau ? On reste dans le flou."* Ce manque criant de feedback ne fait qu'alimenter les doutes sur la légitimité des

sélections et sape la confiance dans le système. Les candidats se sentent souvent laissés dans l'ignorance, investissant du temps et de l'espoir sans aucune explication tangible en cas de rejet.

Cette incertitude ne se limite pas aux retours. Elle s'étend parfois à la clarté des critères de sélection eux-mêmes. Bien que des critères explicites soient affichés (dans le paragraphe 4.3.2.1), les candidats peinent à comprendre comment ces critères sont pondérés ou si des éléments "cachés" sont réellement en jeu, en particulier lorsque des profils moins qualifiés semblent être retenus. Pour les "agissants-résiliants" qui mettent en avant leurs compétences et leur capacité à résoudre des problèmes, ce manque de transparence peut être particulièrement démotivant, les poussant à se désengager de processus perçus comme non méritocratiques.

Par conséquent, l'écart entre l'attente d'une transparence pleine et entière et la réalité d'une information parcellaire ou absente crée un terrain fertile pour la suspicion et la méfiance. Cette opacité, loin de n'être qu'un détail, fragilise la légitimité des processus de recrutement et peut décourager les talents les plus prometteurs de s'investir pleinement dans la recherche d'emploi auprès d'organisations dont les règles du jeu restent obscures.

4.3.3.2. Le sentiment de justice procédurale et distributive

Le sentiment de justice dans le recrutement est un fondement de la confiance entre les candidats, les employés et l'organisation. Au Burkina Faso, cette perception se décline en deux dimensions cruciales : la justice procédurale – qui concerne l'équité des règles et des processus – et la justice distributive – qui touche à la justesse des résultats et des décisions finales. Les entretiens révèlent une fragilité persistante dans ces deux domaines, impactant donc directement la légitimité des sélections de talents.

La justice procédurale est souvent mise à mal. Malgré la formalisation croissante des processus de recrutement dans les grandes structures (comme dans les banques, mines et télécoms), l'influence souterraine des réseaux informels (discutée en 4.3.1) crée une perception d'iniquité dans la manière dont les règles sont appliquées. *"On sait que si tu n'as pas de 'piston' ou une 'connexion', tes chances sont minces, même si tu es le meilleur sur le papier. C'est la règle non écrite,"* a confié, désabusé, un jeune professionnel ayant postulé à plusieurs reprises. Ce témoignage illustre une conviction largement répandue que, malgré des critères affichés, des facteurs externes et non objectifs peuvent influencer le parcours d'un candidat. L'opacité (4.3.3.1) et le manque de rétroaction renforcent ce sentiment que les règles du jeu ne sont pas équitables pour tous, sapant la confiance dans l'intégrité du processus lui-même.

Quant à la justice distributive, elle est également sujette à caution. Les résultats des recrutements, c'est-à-dire le choix des candidats finaux, sont souvent perçus comme injustes lorsque des profils moins qualifiés ou manifestement moins adaptés au poste sont retenus. Ce décalage entre les compétences apparentes et la personne choisie alimente les rumeurs de favoritisme ou de décisions arbitraires. *"On voit bien que la personne qui a été prise n'a pas forcément les compétences qu'ils demandaient. Ça nous fait douter de la vraie volonté de recruter les meilleurs,"* a exprimé un employé senior, observant des recrutements internes. Cette perception peut être particulièrement démoralisante pour les "talents agissants-résilients" qui croient fermement en leur capacité à faire la différence par leur seule valeur et qui s'attendent à ce que leurs efforts soient reconnus par un système juste.

En somme, l'érosion du sentiment de justice, tant procédurale que distributive, est un défi majeur pour les organisations au Burkina Faso. Cette faiblesse ne se contente pas de générer du ressentiment ; elle peut dissuader les meilleurs profils de postuler, entraver la motivation des employés en place et, à terme, nuire à la capacité des organisations à attirer et à retenir les compétences critiques nécessaires à leur développement.

4.3.3.3. Diversité dans les stratégies de recrutement : des efforts inégaux

La prise en compte de la diversité dans les stratégies de recrutement est devenue un enjeu majeur pour les organisations, au Burkina Faso comme ailleurs. C'est un facteur clé pour l'innovation, la compréhension des marchés et la cohésion sociale. Cependant, les entretiens révèlent une réalité contrastée : si des efforts sont visibles sur certaines dimensions de la diversité, d'autres restent largement négligées, témoignant d'une intégration inégale des principes d'inclusion.

Le genre est la dimension de la diversité la plus explicitement adressée et pour laquelle des politiques volontaristes sont souvent mises en avant. Des secteurs comme les ONG, par exemple, affichent des objectifs clairs de parité ou de représentation féminine dans leurs équipes et leurs programmes. Un responsable d'ONG a confirmé cette priorité : *"Nous avons une politique active pour que nos équipes soient le plus paritaires possible, surtout sur le terrain. C'est non négociable pour notre impact."* De même, certaines grandes entreprises, y compris dans les mines ou les télécommunications, ont mis en place des initiatives pour attirer et retenir davantage de femmes, notamment dans des postes traditionnellement masculins, même si les défis persistent pour les fonctions techniques ou de leadership.

Cependant, au-delà du genre, la diversité est souvent reléguée au second plan, voire ignorée. Les entretiens ont révélé que la prise en compte du handicap, de l'orientation sexuelle ou de la diversité socio-économique et des parcours atypiques reste largement marginale. *"On parle de genre, c'est bien, mais on parle peu de la place des personnes handicapées dans nos programmes. La diversité, pour beaucoup, s'arrête là, malheureusement,"* a déploré un chef de personnel d'ONG, soulignant un angle mort significatif. Les obstacles sont multiples : un manque de sensibilisation généralisé, l'absence d'infrastructures adaptées pour les personnes à mobilité réduite, et des biais implicites profondément enracinés qui peuvent exclure ces profils dès les premières étapes de sélection.

De même, la diversité des parcours et des expériences est paradoxalement limitée par des critères explicites qui favorisent des profils standardisés (diplômes de grandes écoles, expérience linéaire). Les "talents agissants-résilients" dont la valeur réside dans un cheminement non conventionnel, une "intelligence contextuelle" développée en dehors des sentiers battus, ou une expérience non formelle, peuvent être sous-évalués par des grilles de sélection trop rigides. Les organisations risquent ainsi de passer à côté d'individus capables d'apporter des solutions innovantes, précisément parce qu'ils pensent et agissent différemment.

Bref, si la volonté d'intégrer la diversité est verbalisée, notamment sous l'influence de standards internationaux, la réalité des stratégies de recrutement au Burkina Faso montre des efforts inégaux. Le défi consiste désormais à étendre cette conscience de la diversité au-delà du seul genre, pour englober toutes les facettes de l'identité et du parcours, afin de bâtir des équipes véritablement représentatives de la richesse humaine du pays.

4.3.3.4. Dissonances entre discours et pratiques : le défi de la crédibilité

Une des observations les plus frappantes des entretiens concerne la tension palpable entre le discours officiel des organisations sur l'équité et la diversité et la réalité de leurs pratiques de recrutement. Au Burkina Faso, cette dichotomie pose un défi majeur à la crédibilité des entreprises et des institutions, et peut avoir des répercussions profondes sur leur capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents.

De nombreuses organisations affichent des politiques de non-discrimination et promeuvent ouvertement la méritocratie et la diversité, souvent sous l'influence des standards internationaux ou des exigences de leurs partenaires (notamment pour les ONG et les grandes entreprises). Les sites web, les rapports annuels et les communications internes sont parsemés

d'engagements forts envers l'égalité des chances. Un responsable RH d'une assurance pouvait ainsi affirmer : *"Nous avons une politique très claire : pas de discrimination, que ce soit pour le genre, l'origine ou autre. Seule la compétence compte."*

Cependant, la réalité du terrain et les témoignages des candidats ainsi que de certains observateurs internes révèlent fréquemment un décalage significatif entre ces paroles et les actes concrets. Le poids des réseaux informels, l'omniprésence des biais implicites et le manque de transparence peuvent donner l'impression que les règles officielles ne sont pas toujours appliquées équitablement. Un jeune logisticien a exprimé ce cynisme courant : *"Ils parlent de méritocratie et de diversité dans leurs annonces, ils font de beaux discours, mais au final, on voit toujours les mêmes profils arriver, souvent des gens 'bien placés'. Pour nous, c'est du marketing RH, pas la réalité."*

Ce fossé entre le discours et la pratique a des conséquences directes sur la réputation d'employeur de l'organisation. Un processus de recrutement perçu comme opaque ou injuste peut rapidement entacher l'image de marque et la rendre moins attractive, même si elle offre des opportunités intéressantes. Les talents, particulièrement les "agissants-résilients" qui recherchent des environnements où leur valeur est reconnue équitablement, sont de plus en plus sensibles à ces signaux. Ils peuvent choisir de se tourner vers des structures où ils estiment que les engagements en matière d'équité sont réellement mis en œuvre.

De plus, cette dissonance peut générer de la démotivation et du ressentiment en interne. Les employés qui assistent à des recrutements qu'ils jugent inéquitables peuvent voir leur engagement diminuer, leur confiance envers la direction s'éroder et leur sentiment d'appartenance s'affaiblir. Cela peut même, à terme, créer des tensions au sein des équipes et impacter la collaboration.

En définitive, le défi de la crédibilité est crucial. Pour que les politiques de diversité et d'équité aient un impact réel au Burkina Faso, il est impératif que les organisations traduisent leurs discours en pratiques concrètes et vérifiables, afin de construire une confiance durable avec l'ensemble des talents et des parties prenantes.

4.3.3.5. Impact sur l'attractivité des talents : un frein à l'engagement

Imaginons le meilleur talent du Burkina Faso, un de ces "agissants-résilients" dont l'ingéniosité et la détermination pourraient transformer une organisation. Ce professionnel, doté

d'une "intelligence contextuelle" rare, est-il seulement attiré par le salaire ? Les entretiens nous révèlent une réalité plus complexe : les perceptions d'iniquité et l'absence d'une réelle diversité dans les processus de recrutement et de carrière agissent comme des repoussoirs puissants, entravant sérieusement la capacité des entreprises burkinabè à séduire et, plus important encore, à fidéliser leurs forces vives.

Le signal est clair : un processus de recrutement entaché d'opacité ou de favoritisme sonne l'alarme pour les meilleurs. Les candidats les plus compétents, ceux qui ont investi dans leur formation et leur développement, cherchent des environnements où leur valeur est reconnue équitablement. Un jeune ingénieur nous a confié, l'air las : *"J'ai postulé à tant d'endroits, fait des tests, des entretiens... et quand on apprend que c'est encore 'quelqu'un de l'intérieur' ou 'le neveu de', ça coupe l'envie. Pourquoi se battre pour un poste si le jeu est déjà truqué ?"* Cette frustration, partagée par de nombreux aspirants, est un poison lent pour l'attractivité. Elle pousse nos "agissants-résilients" à se désengager du marché local, parfois au profit d'opportunités à l'étranger ou dans des structures dont la réputation d'équité est solidement établie. Les organisations qui peinent à instaurer des processus clairs et transparents risquent de voir les profils les plus prometteurs leur tourner le dos, se privant d'un vivier de compétences crucial pour leur compétitivité.

Mais l'impact ne s'arrête pas à la porte d'entrée. Une fois recruté, un talent peut rapidement se désengager si l'entreprise ne vit pas les valeurs de diversité qu'elle affiche. Si les politiques de mixité restent de vains mots, ou si la promotion interne semble toujours privilégier les mêmes profils au détriment des plus méritants, la motivation s'érode. Les "agissants-résilients" sont souvent animés par un désir de "contribution communautaire visible", d'avoir un impact concret et d'évoluer. Si cette progression est perçue comme bloquée par des barrières invisibles liées au genre, à l'origine ou au réseau, l'engagement diminue. Un cadre de banque nous a alerté sur le risque de "fuite des cerveaux à petit feu" : *"Nos meilleurs éléments, ceux qui voient que les promotions ne sont pas toujours pour les plus performants ou que les équipes ne se diversifient pas vraiment, finissent par regarder ailleurs. Ils ne partent pas toujours à cause du salaire, mais parce qu'ils ne se sentent pas valorisés dans un système qu'ils perçoivent comme injuste."*

Ainsi, la négligence de l'équité et l'intégration superficielle de la diversité ne sont pas de simples "problèmes de ressources humaines" ; elles se transforment en handicaps stratégiques

majeurs. Dans le contexte dynamique et compétitif du Burkina Faso, une entreprise incapable d'attirer et de retenir la richesse de ses talents, en offrant un environnement perçu comme juste et inclusif, se condamne à une stagnation. Elle se prive des multiples intelligences, des capacités d'innovation et de l'adaptabilité que seule une force de travail véritablement diverse et engagée peut lui apporter face aux défis complexes du 21ème siècle.

4.4. Gestion des talents : dispositifs et temporalités

Cette section se propose d'analyser les mécanismes mis en œuvre par les organisations au Burkina Faso pour gérer leurs talents une fois qu'ils ont été recrutés. Elle examinera les différentes étapes de ce cycle de vie du talent, depuis son identification interne jusqu'à sa fidélisation, en passant par son développement et les opportunités de mobilité qui lui sont offertes. Nous accorderons une attention particulière aux temporalités associées à ces dispositifs et à leur adaptation aux réalités locales.

4.4.1. Identification et détection : au cœur de l'observation managériale

Comment repérer les pépites internes, ces champions, ces "agissants-résilients" qui feront la différence, une fois qu'ils ont intégré l'organisation ? Au Burkina Faso, la majorité des entreprises enquêtées révèle ne pas disposer d'un dispositif structuré ou formalisé pour cette tâche cruciale. L'identification des talents repose, de manière prépondérante, sur l'observation continue des comportements individuels par la hiérarchie immédiate qu'il s'agisse des managers intermédiaires ou des responsables RH de proximité. Ce n'est pas un processus figé, mais une dynamique fluide, souvent intuitive.

Tableau 31 : Les trois logiques dominantes d'identifications des talents au Burkina Faso

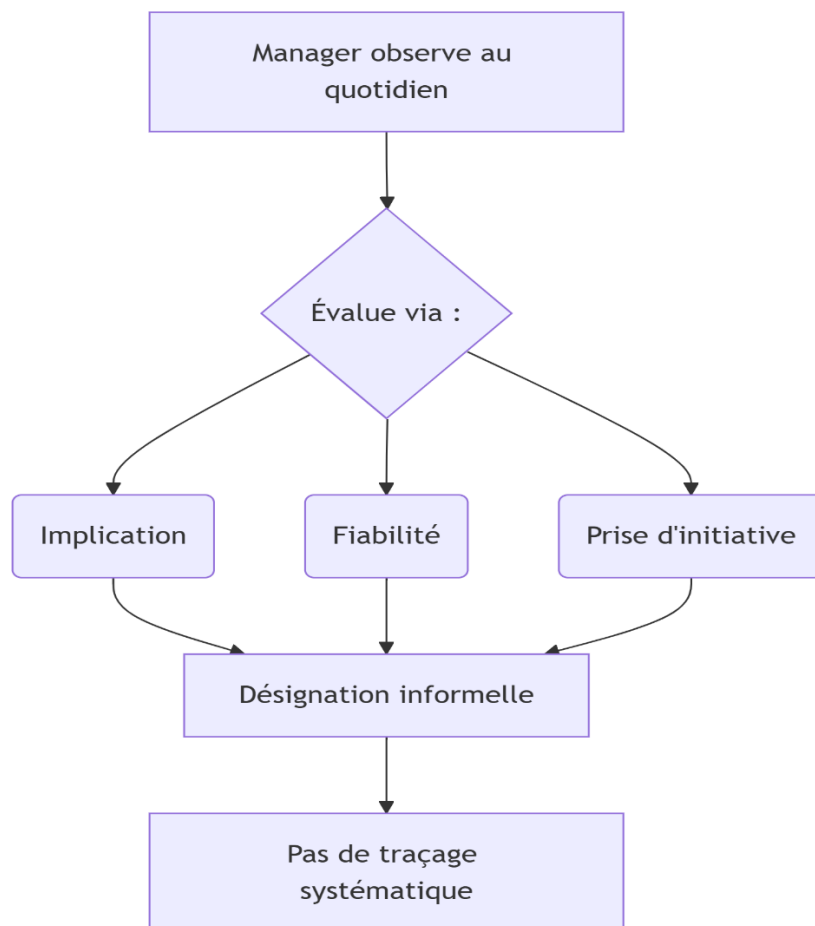
Logiques d'identification	Mécanismes clés	Secteurs prédominants	Avantages/Inconvénients
Empirique	Observation subjective par la hiérarchie	Médias, Distribution, ONG locales	+ Réactivité - Subjectivité, biais inconscients
Formelle émergente	Processus structurés (revues annuelles, entretiens)	Banque, Télécoms	+ Objectivité relative - Lourdeur administrative
Opportuniste	Reconnaissance post-crise/innovation	Tous (surtout contextes instables)	+ Détection de potentiels cachés - Aléatoire

Source : Par l'auteur

Trois (03) logiques principales d'identification des talents se dégagent en effet des pratiques observées :

Premièrement, la logique empirique domine fortement. Les talents sont souvent désignés par leurs supérieurs directs selon des indicateurs plus subjectifs que des critères standardisés. L'implication au quotidien, la fiabilité dans l'exécution des tâches, ou la prise d'initiative au-delà du cadre défini sont des marqueurs clés. C'est dans ce sillage que le "talent se voit à l'action", comme l'a si bien résumé un directeur RH d'une banque : *"Le talent se voit à l'action. On les remarque dans les situations critiques. Ce n'est pas un fichier Excel qui les identifie."* Cette méthode prévaut particulièrement dans des secteurs comme les médias, la distribution et certaines ONG, où la capacité à réagir et à s'adapter sur le terrain est plus valorisée que la conformité à un cadre formel. L'observation directe révèle alors ceux qui possèdent la "double peau technique/humaine" nécessaire pour le contexte.

Figure 12 : Schéma du processus empirique d'identification

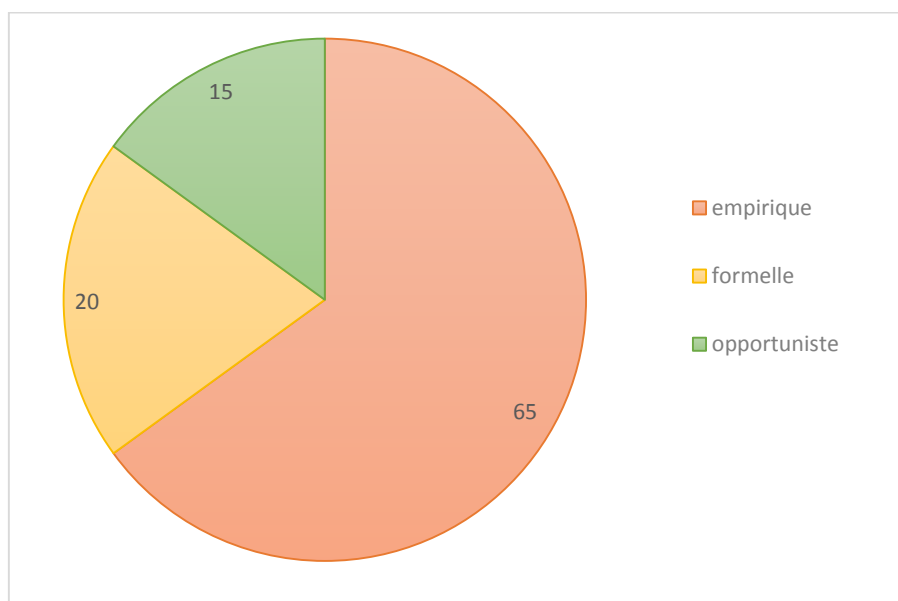


Source : Par l'auteur

Deuxièmement, une logique formelle émergente commence à prendre forme. Dans quelques structures plus grandes et plus formalisées, notamment au sein des banques et des télécommunications, des dispositifs structurés sont progressivement mis en place. On observe l'instauration de revues de personnel annuelles ou d'entretiens d'évaluation ciblés visant spécifiquement à identifier le potentiel et les performances exceptionnelles. Ces outils cherchent à objectiver le processus et à assurer une certaine homogénéité dans la détection des talents. C'est une tentative de structurer l'intuition managériale par des cadres RH plus établis, sans toutefois l'éliminer complètement.

Enfin, la logique opportuniste est particulièrement pertinente dans des contextes de forte instabilité ou de défis imprévus, courants au Burkina Faso. Certains talents ne sont pas repérés par un plan prédéfini, mais sont simplement "reconnus" à la suite d'une action jugée exceptionnelle. Cela peut être la résolution brillante d'une crise inattendue, une mobilisation communautaire réussie dans un contexte difficile, ou une innovation imprévue qui apporte une solution concrète à un problème urgent. Ces "coups d'éclat" sont des révélateurs puissants de "l'intelligence contextuelle" et de la résilience opérationnelle d'un individu. Comme l'a bien exprimé le DRH bancaire, c'est dans la "situation critique" que le talent se manifeste le plus clairement.

Figure 13 : Répartition des méthodes d'identification



Source : Par l'auteur

Ces trois logiques, souvent entremêlées, dessinent un tableau de l'identification des talents qui est à la fois pragmatique et profondément ancré dans la culture managériale burkinabè. Elles soulignent que le talent n'est pas seulement un diplôme ou une expérience, mais une capacité à agir et à se distinguer, souvent sous la pression, une capacité que le système cherche à repérer à travers l'observation et la reconnaissance informelle.

4.4.2. Développement et accompagnement : un paysage hétérogène

Une fois identifiés, comment les « stars » sont-ils nourris et poussés à exceller dans les organisations burkinabè ? La réalité du développement et de l'accompagnement des talents est loin d'être uniforme. Les stratégies observées sont très hétérogènes, souvent marquées par des réponses aux besoins immédiats plutôt que par une vision structurée à long terme du potentiel.

Tableau 32 : Visualisation des stratégies de développement et accompagnement des talents

Types de dispositif	Secteurs concernés	Mécanismes clés	Limites majeures
Formations techniques ciblées	Banques, Télécoms	- Parcours certifiants - E-learning spécialisé - Mentorat structuré	Budget limité, réservé aux hauts potentiels
Coaching informel	ONG, Associations	- Compagnonnage avec experts - Transfert de savoir-faire "sur le tas"	Non institutionnalisé, pas de suivi
Apprentissage terrain	Médias, Distribution	- Prise de responsabilités progressive - Résolution de cas réels	Pas d'encadrement, risque de surcharge
Formations ponctuelles	Tous secteurs (dominant)	- Mise à jour réglementaire - Logiciels métiers - Compétences opérationnelles	Pas de vision long terme, ROI non mesuré

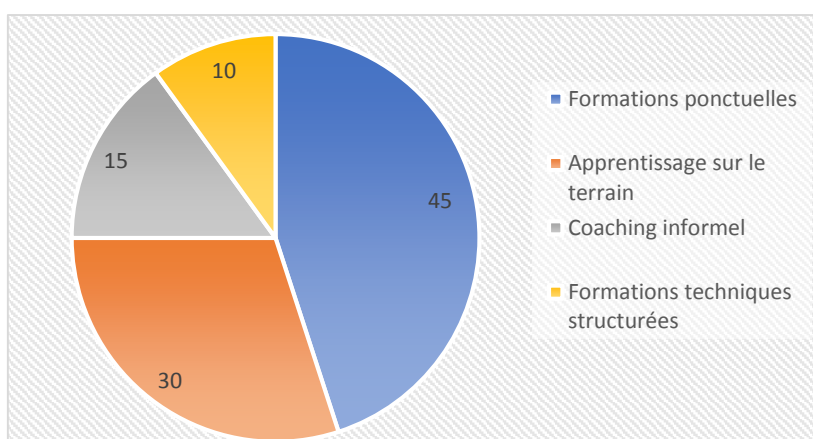
Source : Par l'auteur

La plupart des entreprises déclarent organiser des formations ponctuelles, généralement orientées vers des exigences opérationnelles pressantes, comme la mise à jour réglementaire ou l'apprentissage de nouveaux logiciels. Rares sont les dispositifs spécifiquement conçus pour les

talents identifiés. Dans les secteurs les plus formalisés, comme les télécommunications et les banques, on observe l'existence de formations techniques ciblées pour les profils à haut potentiel. Ces parcours sont conçus pour offrir un développement plus approfondi, incluant des certifications spécialisées qui reconnaissent formellement l'expertise acquise. Des modules en ligne (e-learning) sont parfois intégrés, offrant une flexibilité précieuse, et certains de ces programmes vont même jusqu'à inclure des formes de mentorat, où des cadres expérimentés prennent sous leur aile les talents prometteurs pour les guider et leur transmettre une connaissance précieuse du métier et du secteur. Ailleurs, dans des contextes comme les ONG, le coaching informel prend le pas sur l'institutionnalisation. Les talents sont encadrés par des cadres expérimentés, non pas dans le cadre d'un programme structuré, mais plutôt par un "compagnonnage" quotidien, où l'apprentissage se fait par l'observation directe, le conseil personnalisé et la résolution conjointe de problèmes sur le terrain. "Mon responsable m'a tout appris en me laissant gérer des crises, puis en débriefant avec moi. Ce n'est pas un cours, c'est du vécu," raconte un chef de projet d'une ONG.

Quant aux secteurs des médias et de la distribution, l'évolution des talents repose essentiellement sur l'apprentissage sur le terrain et la prise de responsabilités progressive, sans encadrement formel structuré. Un jeune journaliste apprendra en étant exposé à des reportages complexes ; un chef de rayon progressera en gérant des équipes de plus en plus grandes. La détection du potentiel se fait par la capacité à s'adapter et à performer dans des situations concrètes, illustrant la "double peau technique/humaine" en action, où les compétences se forgent par l'expérience directe et les défis surmontés.

Figure 14 : Répartition des dispositifs dans les entreprises enquêtées

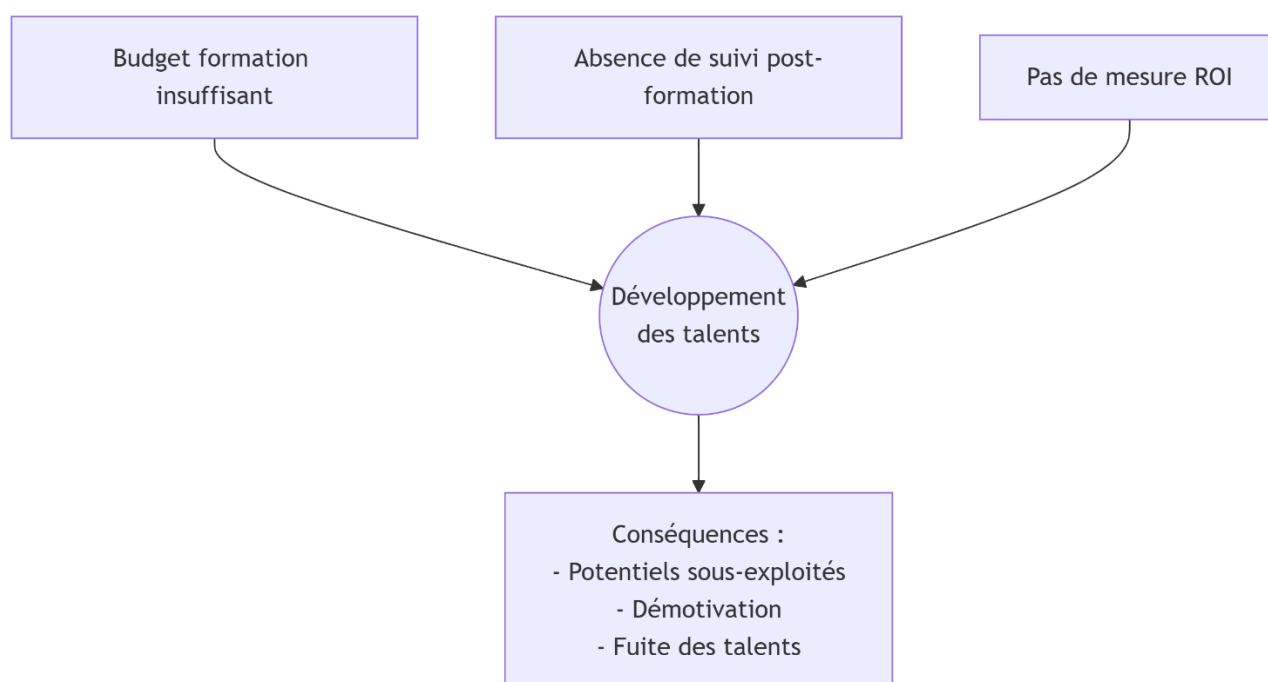


Source : Par l'auteur

Cependant, des limites importantes freinent l'optimisation de ces stratégies de développement : l'insuffisance de budget est la contrainte la plus souvent évoquée par les responsables, le développement des compétences étant souvent relégué derrière les priorités opérationnelles immédiates. Le manque de suivi post-formation est également un défi majeur, car une fois la formation terminée, peu de mécanismes sont en place pour s'assurer que les compétences acquises sont bien appliquées sur le terrain, ou pour mesurer leur impact réel sur la performance.

Enfin, l'absence d'outils pour mesurer le retour sur investissement (ROI) en formation rend difficile la justification de dépenses plus importantes et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs mis en place.

Figure 15 : Schéma des limites systémiques



Source : Par l'auteur

Ces défis soulignent que, malgré une conscience de l'importance du développement des talents, les organisations burkinabè sont encore en quête de stratégies plus robustes et systématisées pour transformer pleinement le potentiel de leurs "agissants-résilients" en une valeur durable.

4.4.3. Évaluation et fidélisation des talents : un défi constant

Comment retenir les champions une fois qu'ils ont fait leurs preuves ? C'est une question cruciale, et les entretiens révèlent une vérité nuancée : la majorité des organisations interrogées au Burkina Faso ne disposent pas d'une politique spécifique et structurée de fidélisation des talents. Lorsque l'évaluation des performances existe, elle est souvent moins un outil de développement de carrière qu'une mesure liée à des impératifs financiers immédiats en mode « pensons à la rentabilité ou à la productivité, plutôt qu'à l'épanouissement à long terme ».

Tableau 33 : Tableau des constats clés d'évaluation et de fidélisation des talents

Aspects	Situations dominantes	Secteurs concernés	Conséquences	Témoignages représentatifs
Politique de fidélisation	Absente (85% des organisations)	Tous secteurs	Investissement formation perdu	"On forme bien mais ne retient pas" (Télécoms)
Systèmes d'évaluation	Centrés sur indicateurs financiers	Banques, Assurances	Lien flou avec carrières	"Nos performances sont notées, mais sans impact sur notre évolution"
Reconnaissance	Implicite et informelle	ONG, Médias	Manque de visibilité	"On me confie des dossiers sensibles comme marque de confiance"
Turnover	Élevé chez jeunes talents (40-60%)	Télécoms, Médias, ONG	Perte de compétences critiques	"Les meilleures offres viennent d'ailleurs"

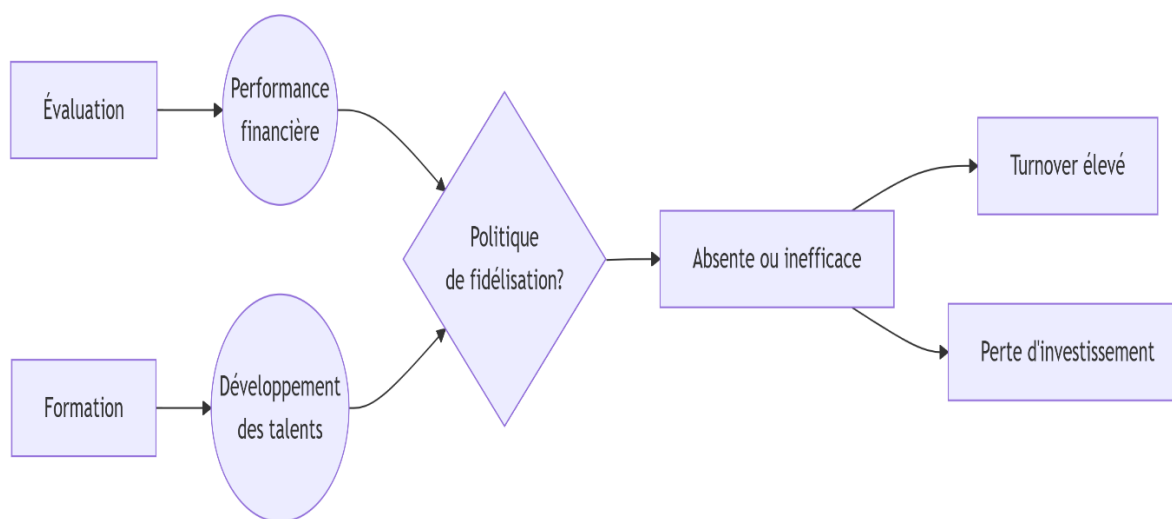
Source : Adapté des entretiens

Dans les grandes entreprises comme les banques ou les assurances, des systèmes d'évaluation plus formalisés sont en place, s'appuyant sur des indicateurs de performance individuelle et collective. On y examine les résultats financiers, la gestion de portefeuille ou l'atteinte des objectifs commerciaux. Pourtant, malgré cette rigueur apparente, le lien entre ces évaluations et les perspectives concrètes de carrière reste souvent flou. Les talents peuvent exceller, mais ne pas voir de chemin clair vers la progression, ce qui engendre un sentiment d'incertitude quant à leur avenir au sein de l'entreprise.

Par contraste, dans les ONG et associations, la reconnaissance prend une forme plus implicite et non formelle. L'évaluation de la performance se manifeste par des signes subtils mais significatifs : l'implication dans les réunions stratégiques, la responsabilisation sur des

dossiers sensibles ou la confiance accordée pour gérer des projets complexes en autonomie. Ces marqueurs témoignent de la valeur du talent aux yeux de la hiérarchie, même en l'absence de cadres d'évaluation ou de primes formalisés. C'est la "contribution communautaire visible" qui est célébrée, souvent par l'élargissement du champ d'action et la reconnaissance par les pairs.

Figure 16 : Schéma du paradoxe évaluation/fidélisation



Source : Par l'auteur

Malgré ces différentes approches, un constat majeur s'impose : la rotation des talents est fréquente, en particulier chez les jeunes professionnels dans les médias, les ONG ou les télécoms. Ce turnover élevé n'est pas anodin ; il est symptomatique de défis persistants en matière de fidélisation. Les causes principales évoquées par les talents eux-mêmes sont multiples : la stagnation des salaires, qui ne suit pas toujours les performances ou l'inflation ; l'absence de perspectives de carrière claires, qui limite l'horizon de progression ; ou encore un climat relationnel défavorable, qui peut peser sur l'engagement quotidien. La phrase cinglante d'un jeune informaticien talentueux résonne comme un aveu : *"On nous forme bien, mais on ne nous retient pas. Les meilleures offres viennent d'ailleurs."* Cette réalité met en lumière une lacune critique : l'investissement dans le développement des compétences n'est pas toujours complété par une stratégie de rétention efficace, laissant les organisations perdre leurs "agissants-résilients" au profit de concurrents ou d'opportunités à l'étranger.

4.4.4. Mobilité et parcours professionnels : entre linéarité et opportunités imprévues

Les talents au Burkina Faso, une fois intégrés dans une organisation, aspirent souvent à une progression de carrière. Cependant, la réalité de la mobilité interne se révèle encore peu

structurée, avec des parcours professionnels qui restent souvent linéaires et dépendent plus fréquemment du bon vouloir des supérieurs hiérarchiques que de plans de carrière formalisés. Dans ce paysage, les opportunités priment souvent sur une planification stratégique.

La mobilité horizontale existe bien, même si elle est rarement officialisée. Au sein de certaines structures, des talents peuvent passer d'un poste à l'autre au sein d'un même département, ou même entre services. Cette flexibilité offre l'opportunité d'élargir leurs compétences et de découvrir de nouvelles facettes de l'organisation sans changer de niveau hiérarchique. Cette capacité à varier les expériences est perçue comme un atout positif par les talents, qui apprécient la polyvalence et la nouveauté. Pourtant, cette mobilité est rarement valorisée officiellement ou intégrée dans des parcours de développement clairs, restant plus une adaptation à des besoins ponctuels qu'une stratégie de gestion des carrières délibérée.

Quant à la mobilité verticale, les promotions se font majoritairement au cas par cas. L'accès à un poste de responsabilité est souvent déclenché par des circonstances spécifiques, comme le départ inattendu d'un collaborateur, un vide organisationnel à combler, ou le besoin urgent de placer quelqu'un de confiance à un poste donné. Peu d'entreprises disposent d'un plan de carrière formalisé offrant une visibilité claire sur les étapes et les critères de progression. Cette absence de trajectoires balisées peut être une source de frustration majeure pour les talents ambitieux qui aspirent à une évolution rapide et qui, sans une perspective claire au sein de leur organisation, sont incités à chercher des opportunités de croissance ailleurs.

Un aspect distinctif de la dynamique des carrières au Burkina Faso est la forte tendance à la mobilité inter-organisationnelle. Dans des secteurs comme les ONG et les médias, il est très fréquent que les talents construisent leur trajectoire en changeant régulièrement d'organisation. La fidélité à une seule structure n'est ni la norme attendue, ni toujours récompensée. Les professionnels jonglent entre différentes expériences, accumulant des compétences et un réseau précieux au gré des projets et des besoins du marché. Cette agilité, bien que nécessaire pour le développement de carrière de l'individu dans un environnement dynamique, pose des défis significatifs en matière de rétention pour les employeurs locaux.

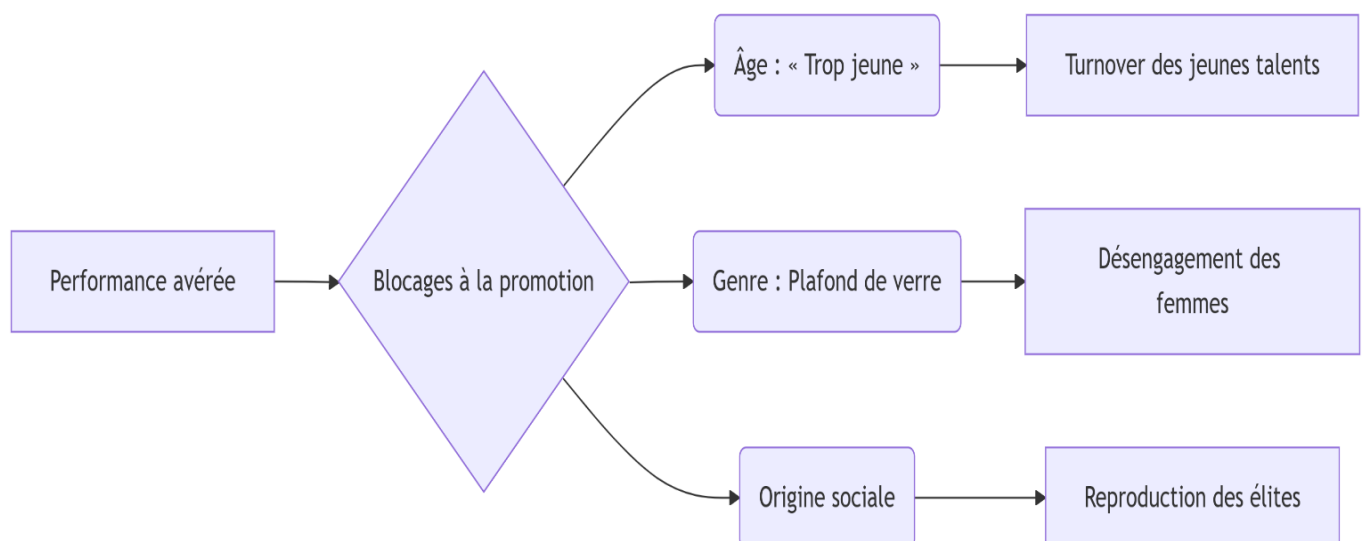
Tableau 34 : Obstacles à la mobilité interne des talents

Types de mobilité	Principaux Mécanismes	Freins majeurs	Conséquences sur les talents
Horizontale	Changements informels au sein d'un département	Non valorisée dans les parcours officiels	Développement de compétences transversales limité
Verticale (promotions)	Opportuniste (départs, réorganisations)	Absence de critères objectifs	Carrières en plateau, frustration
Ascendante planifiée	Plans de carrière formalisés	Réservée aux hauts potentiels	Élite restreinte, inégalités d'accès
Inter-organisationnelle	Changements fréquents d'employeur	Fidélité non récompensée	Construction de carrières "nomades"

Source : Par l'auteur

Enfin, des blocages organisationnels persistants limitent la mobilité ascendante de certains talents, même les plus performants. Plusieurs professionnels interrogés évoquent des freins liés à leur âge, leur sexe ou leur origine sociale. Ces facteurs, souvent inconscients mais bien réels, peuvent entraver leur progression vers des postes de leadership, même en cas de performance avérée et d'un potentiel manifeste. Ces barrières non dites sapent l'équité perçue dans les processus de promotion et peuvent pousser les "agissants-résilients" à chercher des environnements plus inclusifs, où leurs compétences sont le seul déterminant de leur avancement.

Figure 17 : Schéma des blocages discriminatoires



Source : Par l'auteur

En définitive, on retient que les dispositifs de gestion des talents au Burkina Faso oscillent entre intuitions managériales, bricolage contextuel et tentatives de structuration. Le manque de vision stratégique à long terme, conjugué à des contraintes budgétaires et culturelles, limite l'émergence de politiques cohérentes de développement et de fidélisation des talents.

4.5. Diversité et inclusion : constats empiriques

Cette dernière section de ce chapitre propose une immersion dans les réalités de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations burkinabè, telles qu'elles ressortent des constats empiriques tirés des entretiens. Nous examinerons comment les différentes dimensions de la diversité (générationnelle, de genre, multiculturelle) sont gérées, les regards critiques portés par certains acteurs, notamment les ONG, et mènerons une analyse comparative entre secteurs clés.

4.5.1. Diversité générationnelle : un équilibre délicat et en quête de cohérence

Le ballet des générations en milieu professionnel au Burkina Faso est une réalité palpable, façonnant les dynamiques d'équipe et les perspectives de développement. Des jeunes diplômés, souvent impatients de marquer leur empreinte, aux vétérans porteurs d'une sagesse acquise au fil des décennies, cette diversité générationnelle représente un atout indéniable, mais sa gestion demeure un défi complexe et inégalement maîtrisé selon les secteurs. Les données collectées révèlent d'ailleurs que cette coexistence est une préoccupation grandissante pour les organisations, confrontées à la nécessité de faire cohabiter des attentes, des méthodes et des aspirations parfois diamétralement opposées.

Dans les bastions de la formalisation tels que les structures bancaires et les télécommunications, la présence des jeunes talents, souvent définis comme ayant moins de 35 ans, est significative, constituant entre **35 %** et **40 %** des effectifs qualifiés. Ces jeunes professionnels, bouillonnants d'idées, avides de numérique et souvent à la pointe des dernières innovations techniques, incarnent la "double peau technique/humaine" avec une agilité prometteuse. Pourtant, un constat troublant émerge régulièrement des témoignages : malgré leurs compétences et leur dynamisme, ils peinent souvent à accéder aux postes décisionnels. Les responsabilités de direction restent majoritairement l'apanage des générations plus âgées, consolidant une hiérarchie perçue comme rigide. Un cadre expérimenté d'une entreprise minière a capturé cette dissonance avec une franchise désarmante : *"On leur donne des projets, pas des directions."* Cette réalité peut s'avérer profondément frustrante pour les champions qui aspirent

non seulement à exécuter, mais aussi à concevoir et à diriger. Cette dynamique génère inévitablement des tensions latentes : certains seniors, craignant d'être supplantés ou de voir leur influence décroître, peuvent se montrer réticents à la transmission de savoirs ou à l'ouverture de nouvelles opportunités. Ce phénomène est d'autant plus exacerbé dans les entreprises où la mobilité verticale est intrinsèquement faible, transformant l'avancement en une course aux chaises musicales où chaque place est chèrement gardée.

À l'autre extrémité du spectre organisationnel, dans l'univers dynamique des ONG et des médias, la Génération Y est surreprésentée dans les fonctions opérationnelles. Ici, le renouvellement générationnel s'avère plus fluide, souvent naturellement impulsé par la culture de projet inhérente à ces secteurs. Les équipes sont assemblées et réassemblées au gré des missions, favorisant une agilité structurelle qui bénéficie aux jeunes talents. Ces environnements mettent un accent prononcé sur l'innovation sociale, l'agilité face aux imprévus et, bien sûr, les compétences numériques que les jeunes recrues maîtrisent intuitivement. Cette orientation sectorielle favorise leur rapide inclusion et leur responsabilisation, leur permettant d'incarner pleinement cette "intelligence contextuelle" recherchée. Néanmoins, cette dynamique, si elle est propice à l'épanouissement individuel des jeunes, peut parfois se faire au détriment d'une stabilité institutionnelle à long terme et d'une capitalisation robuste sur l'expérience acquise par les générations précédentes, menaçant la mémoire organisationnelle.

Tableau 35 : Visualisation de la diversité générationnelle dans les organisations enquêtées

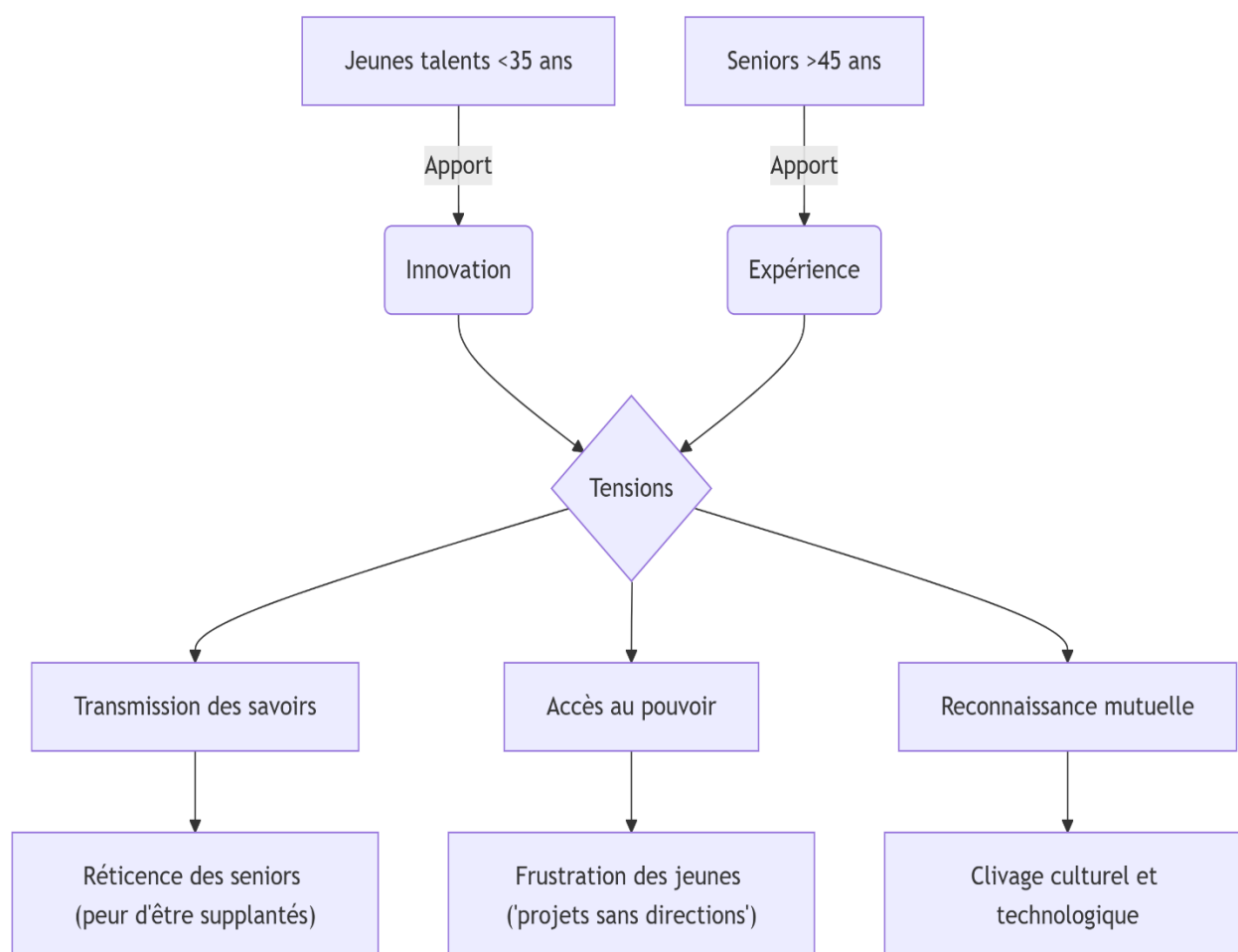
Secteurs	Jeunes <35 ans	Accès postes décisionnels	Points forts	Défis majeurs
Banque	35-40%	Très limité	Processus structurés	Fossé générationnel important
Assurance	30-35%	Limitée	Plans de succession	Lenteur des promotions
Télécommunication	40-45%	Modéré	Adoption technologies	Turnover élevé des jeunes experts
Mines	25-30%	Très limité	Expertise technique	Hiérarchie rigide
Ecole	60-65%	Bon	Innovation pédagogique	Conflits méthodologiques

ONG	55-60%	Bon	Responsabilisation rapide	Instabilité institutionnelle
Associations	50-55%	Modéré	Flexibilité organisationnelle	Manque de structuration
Médias	60-65%	Bon	Adaptabilité éditoriale	Rotation rapide du personnel
Distribution	45-50%	Modéré	Polyvalence opérationnelle	Reconnaissance informelle

Source : Adapté de l'enquête

En somme, la gestion de la diversité générationnelle au Burkina Faso est un art délicat d'équilibre.

Figure 18 : Schéma des défis intergénérationnels



Source : Par l'auteur

Ainsi, il s'agit de catalyser l'énergie, l'innovation et l'adaptabilité des jeunes "agissants-résilients" tout en s'appuyant sur la sagesse, la résilience éprouvée et l'expertise des aînés. C'est un impératif qui exige des organisations de repenser non seulement leurs structures de carrière et leurs mécanismes formels de transmission des savoirs, mais aussi leur culture managériale. L'objectif est de dépasser les tensions potentielles pour forger une véritable synergie productive, où chaque génération contribue pleinement à la performance et à la pérennité de l'organisation face aux défis complexes du pays.

4.5.2. Genre : données issues du terrain

Cette section présente les constats empiriques relatifs à la diversité de genre au sein des organisations burkinabè, tels qu'ils ont émergé des entretiens menés sur le terrain. Elle explore la présence et la configuration des femmes dans les entreprises et les ONG, ainsi que les enjeux et perceptions associés à l'équité de genre dans la gestion des talents.

4.5.2.1. Présence et configuration de la diversité de genre

Les entretiens menés auprès des responsables RH et des employés ont révélé une présence féminine variable et une configuration spécifique de la diversité de genre au sein des organisations burkinabè. De manière générale, un constat prédominant est la forte représentation des femmes dans les postes administratifs, de support et d'exécution. Par exemple, dans les entreprises du secteur des services et dans les banques, il a été noté que les femmes constituent souvent la majorité des effectifs aux guichets, au secrétariat, ou aux postes d'accueil. Un directeur RH d'une grande institution financière a estimé : *"Environ 60% de nos employés aux niveaux d'exécution sont des femmes. Elles sont très rigoureuses pour les opérations courantes."* De même, dans les ONG internationales, les femmes sont très présentes dans les rôles de communication, de mobilisation communautaire, ou de gestion de projets à impact social direct. Une cheffe de projet dans une ONG a illustré : *"Sur le terrain, nos équipes de sensibilisation sont majoritairement féminines, parfois jusqu'à 70%, parce que le contact avec les femmes des communautés passe mieux."*

Cependant, un rétrécissement notable de la proportion de femmes est observé aux postes de direction et d'encadrement supérieur. La "pyramide du genre" est apparue clairement dans la plupart des organisations structurées. Alors que les femmes peuvent représenter plus de la moitié des effectifs à l'entrée ou aux niveaux intermédiaires, leur présence chute drastiquement au sommet de la hiérarchie. Dans les entreprises privées interrogées, la proportion de femmes

aux postes de direction générale ou au sein des comités exécutifs dépassait rarement les **15-20%**, et dans certains secteurs plus masculins comme les mines, ce chiffre descendait même à moins de **5%**. Un manager expérimenté a déploré : *"Nous avons de nombreuses femmes très talentueuses qui démarrent leur carrière, mais au bout de quelques années, très peu franchissent le cap du management intermédiaire, et encore moins celui de la direction. C'est un goulot d'étranglement évident."*

Tableau 36 : Schéma de répartition typique selon les fonctions

Secteurs / Fonctions	Postes d'exécution (guichets, accueil, secrétariat, administratif)	Postes techniques/production	Fonctions de management/admin. sup.
Banque & Services	60-70% femmes	~20-30% femmes	<20% femmes
ONG	Jusqu'à 70% femmes	~30-40% femmes	15-25% femmes
Entreprises commerciales	~50% femmes	~20% femmes	<10% femmes
Métiers à dominance masculine (mines, techniques)	10-20% femmes	<10% femmes	<5% femmes

Source : Adapté des entretiens

Cette configuration est influencée par plusieurs facteurs, tels que des normes socioculturelles qui peuvent assigner des rôles familiaux plus lourds aux femmes, des parcours éducatifs qui les orientent parfois moins vers les filières techniques ou managériales, et une politique de promotion interne qui, même si elle n'est pas explicitement discriminatoire, peut manquer d'initiatives proactives pour la montée en compétence et l'accès des femmes aux postes clés. Les entretiens ont ainsi mis en lumière une réalité où la diversité de genre est présente mais reste très concentrée à certains niveaux et dans certains types de fonctions.

4.5.2.2. Enjeux et perceptions de l'équité de genre

Les entretiens ont révélé des perceptions contrastées et des enjeux multiples concernant l'équité de genre, exprimées tant par les hommes que par les femmes, et par la ligne managériale.

4.5.2.2.1. Perception des obstacles et des défis par les femmes

Une proportion significative de femmes interrogées (estimée à environ **70%** des femmes cadres et intermédiaires) a exprimé des perceptions d'obstacles directs ou indirects liés à leur genre dans leur progression professionnelle. Parmi les défis les plus cités :

- Les stéréotypes de genre persistants : Plusieurs femmes ont fait état de stéréotypes qui les confinent à certains rôles ou remettent en question leur capacité de leadership. Une responsable de département dans une chaîne de télévision a témoigné avec frustration : *"Quand on est une femme, on doit souvent prouver doublement sa compétence. Parfois, on me dit que les hommes de l'équipe auront du mal à prendre des ordres d'une femme, même si ce n'est jamais dit directement, on le ressent dans les attitudes."* Des jugements sur la "sensibilité" ou le "manque de poigne" féminine pour certains postes ont été évoqués.
- La conciliation vie professionnelle/vie personnelle : C'est un thème récurrent et un poids disproportionné souvent perçu par les femmes. Le fardeau des responsabilités domestiques et familiales (garde des enfants, gestion du foyer) limite leur disponibilité pour des formations supplémentaires, des heures de travail prolongées ou des déplacements fréquents, éléments souvent requis pour la progression de carrière. *"Avec les enfants, c'est un vrai casse-tête. Si je dois voyager pour une formation de plusieurs jours, c'est toute l'organisation familiale qui est perturbée. Mon mari n'a pas les mêmes contraintes,"* a expliqué une employée de banque mère de deux enfants.
- Le manque de modèles féminins et de réseaux : L'absence de femmes aux postes de haute direction peut décourager les ambitions et limiter l'accès à des réseaux de mentorat informels dominés par les hommes. *"C'est difficile de se projeter ou de trouver quelqu'un à qui s'identifier quand on ne voit pas de femmes à des postes de Directrice Générale ou de Directrice Administrative et Financière,"* a mentionné une jeune cadre prometteuse.
- Les biais inconscients dans l'évaluation et la promotion : Bien que rarement admis explicitement par tous les managers masculins, plusieurs entretiens, y compris avec des RH, ont suggéré l'existence de biais subtils. Un responsable de la formation a concédé : *"On va peut-être inconsciemment favoriser un homme pour un poste où il faut 'taper du poing' ou 'imposer sa voix', même si une femme pourrait faire aussi bien."* Ces biais

peuvent freiner l'accès des femmes à des projets stratégiques ou à des opportunités de leadership.

Tableau 37 : Récapitulatif des perceptions des obstacles et des défis par les femmes

Défis	Manifestations principales	Conséquences observées
Stéréotypes de genre	Doute sur la légitimité managériale, attribution de « faiblesses » genrées	Pression accrue, projection limitée
Doubles contraintes vie pro/perso	Poids des tâches domestiques, moindre disponibilité pour la mobilité	Accès restreint à la formation/carrière
Manque de modèles/nouveaux réseaux	Peu de femmes dirigeantes, réseaux d'influence masculins	Isolement, frein à l'ambition
Biais inconscients en promotion	Favoritisme implicite, attentes différenciées selon le genre	Ralentissement des progressions

Source : Adapté des entretiens

Les femmes cadres et intermédiaires burkinabè interrogées perçoivent une accumulation d'obstacles d'ordre structurel, culturel et organisationnel. Ces obstacles, parfois ouverts, mais plus souvent subtils ou implicites, affectent la progression de carrière, la confiance en soi, et l'accès aux opportunités stratégiques. Les témoignages recueillis soulignent l'urgence de dispositifs de soutien, de transformation des mentalités, et d'une vigilance accrue contre les biais persistants pour favoriser une égalité de genre réelle dans l'ascension professionnelle.

4.5.2.2.3. Politiques et initiatives en faveur de l'équité de genre

En réponse à ces défis, les entretiens ont révélé que certaines organisations, particulièrement les ONG internationales et les filiales de multinationales (environ **40%** des organisations interviewées), ont commencé à mettre en place des politiques et initiatives volontaristes en faveur de l'équité de genre. Ces mesures incluent :

- Des politiques de recrutement favorisant la mixité, parfois avec des objectifs chiffrés ou des incitations à candidatures féminines pour des postes traditionnellement masculins.
"Nous avons désormais une directive de notre siège qui nous pousse à avoir au moins

30% de femmes dans nos recrutements de cadres juniors," a précisé un DRH d'assurance.

- Des programmes de mentorat spécifiquement conçus pour les femmes, visant à les accompagner dans leur développement de carrière et à leur fournir des modèles et des conseils.
- Des mesures **d'aménagement du temps de travail ou de soutien à la parentalité** (crèches d'entreprise, horaires flexibles), bien que ces dernières restent encore limitées et souvent à l'initiative individuelle des managers.
- Des formations de sensibilisation à la diversité et aux biais de genre pour les managers et les équipes RH, visant à promouvoir une culture plus inclusive.

Cependant, les entretiens ont également souligné que la mise en œuvre effective de ces initiatives reste un défi. Dans les entreprises locales ou les PME, le sujet de l'équité de genre est moins formalisé, et les pratiques dépendent davantage de la volonté individuelle des dirigeants que de politiques institutionnalisées. La perception générale est que, malgré des avancées, l'équité de genre est un processus en cours, dont les bénéfices sont de plus en plus reconnus, mais qui fait face à des inerties socioculturelles persistantes.

4.5.3. Diversités culturelles

Le Burkina Faso, avec sa mosaïque de religions, d'ethnies et de langues, offre un terrain fertile pour observer les dynamiques de la diversité culturelle en milieu professionnel. Les entretiens ont révélé que ces nombreuses religions, cette multiethnicité et ce multilinguisme ne sont pas de simples arrière-plans, mais des forces vives qui façonnent quotidiennement les interactions, la gestion et la reconnaissance des talents au sein des organisations.

4.5.3.1. Présence et configuration de la diversité culturelle

La multiethnicité et le multilinguisme sont des réalités omniprésentes dans presque toutes les organisations enquêtées, du secteur privé formel aux ONG. Les équipes sont rarement homogènes, mais composées d'individus issus de diverses ethnies majeures (Mossi, Dioula, Peulh, Gourmantché, Bobo, etc.) et de multiples sous-groupes, chacun avec ses dialectes et ses codes culturels propres.

Cette diversité se manifeste à tous les niveaux hiérarchiques, des agents d'exécution aux cadres supérieurs, bien que la prédominance de certaines ethnies puisse varier selon les secteurs

ou les régions. Par exemple, un responsable de la logistique dans une entreprise minière a noté : *"Sur nos sites, vous avez des opérateurs qui viennent de dix régions différentes. On peut avoir une équipe où quatre ou cinq langues nationales sont parlées. Le français est la langue de travail, mais en coulisses, chacun parle sa langue. C'est la richesse du pays, mais aussi un défi pour la communication rapide."*

La diversité linguistique est particulièrement saillante. Si le français sert de langue de communication officielle et de travail dans la quasi-totalité des structures formelles, les langues nationales (notamment le Mooré, le Dioula et le Fulfuldé) jouent un rôle relativement majeur dans les interactions informelles, le renforcement des liens sociaux entre collègues, et parfois même dans la négociation ou la résolution de problèmes sur le terrain. Une directrice d'une ONG engagée dans le développement rural a précisé : *"Pour nos agents de terrain, parler le Mooré ou le Dioula couramment n'est pas juste un plus, c'est une compétence essentielle. Environ 85% de nos agents sur le terrain utilisent les langues locales plus que le français pour communiquer efficacement avec les populations. C'est non négociable pour la confiance."*

Les entretiens ont aussi révélé que, si la diversité ethnique et linguistique est une réalité naturelle, sa configuration est parfois le fruit de politiques de recrutement cherchant une certaine représentativité, surtout dans les structures publiques ou parapubliques, ou au contraire, d'un recrutement informel basé sur les réseaux d'affinités, qui peut parfois limiter la diversité de fait.

4.5.3.2. Représentations managériales de la diversité culturelle

Les perceptions des managers face à cette diversité culturelle sont nuancées, oscillant entre une vision de la diversité comme un atout stratégique et une réalité génératrice de défis au quotidien.

4.5.3.2.1. Diversité comme facteur d'enrichissement

Une proportion significative des managers interrogés (environ **60%** des cadres supérieurs et dirigeants) a exprimé une perception positive de la diversité culturelle, la considérant comme un facteur d'enrichissement et d'innovation. Ils ont souligné que la multiplicité des perspectives, des savoir-faire traditionnels et des approches de résolution de problèmes, issue des différents horizons culturels des employés, peut améliorer la créativité et la pertinence des solutions apportées aux défis professionnels.

Un directeur général d'une entreprise de distribution a illustré cette idée : *"Quand nous avons des équipes mixtes, avec des Peulhs qui ont une connaissance ancestrale de l'élevage, des Mossis qui sont de bons agriculteurs, et des Dioulas qui sont d'excellents commerçants, cela crée une synergie incroyable. Chacun apporte sa vision, et cela nous permet de mieux comprendre nos marchés et nos clients, surtout en campagne. C'est une richesse inestimable, vraiment."*

Cette perception positive valorise spécifiquement la capacité d'adaptation aux réalités locales, la compréhension interculturelle au sein des équipes, et l'efficacité dans l'interaction avec une clientèle ou des partenaires diversifiés. La diversité est ainsi vue comme un levier pour la connaissance du marché et l'innovation contextuelle.

4.5.3.2.2. Diversité comme défi quotidien

Malgré cette reconnaissance de l'enrichissement, la majorité des managers (environ 75% des répondants à différents niveaux) ont également admis que la diversité culturelle représente un défi quotidien en matière de communication et de cohésion des équipes. Ces défis sont souvent liés à des différences implicites dans les codes sociaux et les modes d'interaction.

Les difficultés les plus fréquemment citées incluent :

- **Malentendus liés à la communication :** Les nuances linguistiques ou les interprétations différentes des signaux non-verbaux peuvent entraîner des incompréhensions. Un manager dans le secteur de service médiatique a rapporté : *"Parfois, un simple 'oui' ne signifie pas un accord total, mais juste une marque de respect. Si vous ne connaissez pas ça, vous pouvez penser que la tâche est comprise alors que ce n'est pas le cas."*
- **Divergences dans le rapport à l'autorité ou aux règles :** Certains managers ont noté des approches différentes du respect de la hiérarchie ou de l'application des procédures, parfois influencées par les codes communautaires. Un responsable RH a mentionné : *"Il faut parfois expliquer qu'au travail, les règles de l'entreprise priment sur certaines coutumes, sans pour autant manquer de respect aux traditions. C'est un équilibre délicat à trouver."*
- **Constitution de "clans" ou de sous-groupes :** La tendance naturelle des individus à se regrouper par affinités culturelles ou linguistiques peut parfois générer des cloisonnements, affectant la collaboration transversale et la circulation de l'information.

"Il nous arrive de voir des employés qui ne parlent qu'entre eux, dans leur langue. Ça crée des barrières avec les autres équipes et ça peut freiner la bonne marche du travail," a constaté un chef de département.

Ces constats soulignent que si la diversité est une source de potentiel, elle exige une gestion proactive et éclairée pour éviter qu'elle ne se transforme en source de frictions ou d'inefficacité, notamment au niveau de la communication et de la collaboration inter-groupes.

4.5.3.3. Pratiques d'inclusion et degrés de formalisation

Les entretiens ont révélé que les organisations burkinabè, confrontées à une diversité culturelle inhérente, mettent en place diverses pratiques pour favoriser l'inclusion, bien que le degré de formalisation de ces initiatives varie considérablement. La majorité de ces pratiques sont encore informelles ou implicites, s'adaptant aux réalités quotidiennes plutôt que de suivre des politiques RH rigides.

4.5.3.3.1. Pratiques informelles de facilitation et d'adaptation

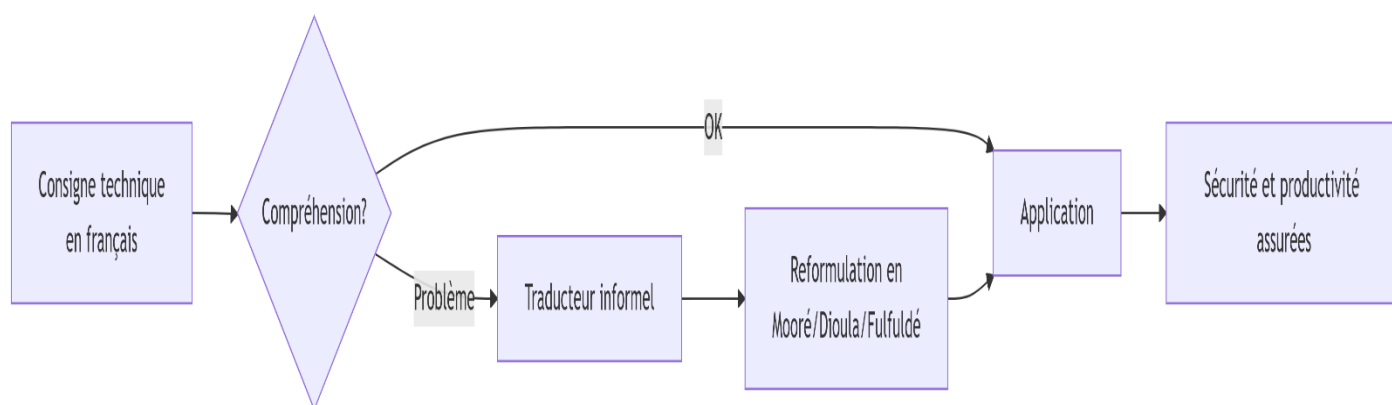
Face à la richesse et à la complexité de la diversité culturelle, les organisations au Burkina Faso, et tout particulièrement les managers et les équipes, ont développé un ensemble de pratiques informelles et adaptatives qui agissent comme des mécanismes de facilitation au quotidien. Ces approches, souvent non codifiées dans les manuels RH, témoignent d'une intelligence pragmatique du terrain, où la cohésion et l'efficacité priment sur la rigidité procédurale. La majorité des entreprises sondées (environ **85%** des répondants ont décrit des situations de ce type) s'appuient sur ces ajustements tacites pour naviguer les réalités multiethniques et multilingues.

La première de ces pratiques est l'adaptation linguistique et la communication facilitée. Au-delà de l'usage du français comme langue de travail officielle, les entretiens ont révélé la prévalence de "traducteurs" ou de "médiateurs" informels au sein des équipes. Il est courant que les managers ou les collègues bilingues prennent l'initiative de reformuler ou de traduire les consignes pour s'assurer d'une compréhension universelle. Un ingénieur minier a précisément raconté :

"Sur ma ligne, j'ai des opérateurs qui parlent Mooré, d'autres Dioula, d'autres encore Fulfuldé. Quand une consigne technique est cruciale ou qu'il y a un souci de sécurité, je demande systématiquement à un chef d'équipe qui parle leur langue de reprendre la consigne."

On ne l'a jamais écrit dans un process, mais c'est notre réflexe quotidien. C'est essentiel pour éviter les erreurs qui peuvent coûter cher. C'est du management de proximité, et ça marche."

Figure 19 : Organigramme de communication multilingue



Source : Par l'auteur

Cette adaptabilité garantit que l'information circule au-delà des barrières linguistiques formelles et reflète une conscience aiguë des enjeux de sécurité et de productivité.

En complément, les organisations valorisent souvent, de manière implicite, des employés qui endossent le rôle de véritables "facilitateurs culturels". Ces individus, reconnus pour leur capacité à naviguer aisément entre différentes sensibilités culturelles et à désamorcer les tensions potentielles, deviennent des points de contact privilégiés. Un DRH d'une ONG engagée dans des projets de développement rural a souligné l'importance de ces profils :

"Nous avons des agents de terrain qui sont de véritables ponts. Ils comprennent non seulement les cultures locales des villages où nous intervenons, mais ils parlent aussi les dialectes et savent comment aborder les sujets sensibles avec la politesse et le respect attendus. On les met souvent en première ligne pour les missions délicates ou les négociations communautaires. Leur légitimité ne vient pas toujours de leur ancienneté ou de leur diplôme, mais de leur ancrage culturel et de leur capacité à créer du lien et de la confiance."

Ces facilitateurs contribuent à une meilleure insertion des projets dans les contextes locaux et à une résolution des conflits plus harmonieuse.

Enfin, la promotion de la cohésion interne s'opère fréquemment par l'organisation d'activités sociales qui favorisent le brassage culturel. Loin des programmes de team-building formalisés des grandes entreprises occidentales, ces moments sont souvent des initiatives informelles mais régulières. Il peut s'agir de repas d'équipe où chacun apporte un plat de sa région d'origine, de célébrations des diverses fêtes traditionnelles – qu'elles soient musulmanes, chrétiennes ou ancrées dans les coutumes locales – ou encore de matchs de football inter-services. Ces rituels sociaux sont perçus comme des catalyseurs essentiels pour renforcer les liens personnels et dissoudre les barrières culturelles. Un manager a témoigné avec enthousiasme :

"Chaque fin de mois, ou après un gros projet, on organise un 'repas du monde' où chacun apporte une spécialité de sa communauté. Ça nous permet de découvrir nos cultures, d'échanger des histoires et de rire ensemble. Ça aide énormément à la cohésion d'équipe. Les petits 'clans' ethniques, s'ils existent au quotidien, s'effacent un peu à ces moments-là, on devient juste des collègues qui partagent."

Tableau 38 : Principales formes de rituels sociaux informels

Types d'activités	Descriptions et logiques d'action	Bénéfices observés
Repas d'équipe "du monde"	Chaque collaborateur apporte un plat typique de sa région ou ethnie.	Découverte des cultures, fierté identitaire, partage convivial
Célébrations de fêtes diverses	Organisation collective de fêtes religieuses (Tabaski, Noël, Pâques) ou coutumières (fête des récoltes, cérémonies locales).	Reconnaissance mutuelle, inclusion des minorités, sentiment d'appartenance
Matchs de football inter-services	Compétitions amicales rassemblant personnel de différents services ou origines.	Brassage des équipes, esprit d'entraide, dépassement des divisions hiérarchiques ou ethniques
Rituels de félicitations collectives	Après une réussite ou à la clôture d'un projet, moments informels où sont valorisés les apports de chacun, quelles que soient les origines.	Renforcement de la reconnaissance transversale, diminution du sentiment d'isolement

Source : Adapté des entretiens

Ces pratiques, bien qu'informelles, sont cruciales pour construire un sentiment d'appartenance commun et transformer la diversité en une force collective.

4.5.3.3.2. Degrés de formalisation : entre discours et politiques explicites

La gestion de la diversité culturelle, si elle est omniprésente dans les pratiques quotidiennes des organisations burkinabè, ne se reflète pas toujours dans des cadres formels. Les entretiens ont révélé un contraste frappant entre les approches des PME locales et celles des grandes structures, qu'elles soient filiales de multinationales ou ONG internationales. Cette dichotomie souligne une transition graduelle du pragmatisme informel vers une reconnaissance plus structurée, mais non sans défis.

Dans la grande majorité des PME et des entreprises à capitaux locaux (représentant environ **70%** des structures interviewées), les politiques d'inclusion culturelle sont rarement formalisées dans des documents RH ou des chartes d'entreprise. La gestion de la diversité repose ici sur une approche de "management au feeling" ou de "bon sens" développée par les dirigeants et les managers. Comme l'a exprimé le propriétaire d'une entreprise familiale de distribution :

"Nous n'avons pas de 'politique de diversité' écrite, ce n'est pas notre priorité administrative. Ici, on travaille en famille, et la diversité, c'est juste notre réalité. On s'assure que chacun trouve sa place, on résout les problèmes au cas par cas, en discutant. C'est du management de proximité, avec le cœur."

Cette approche favorise la flexibilité et l'adaptabilité rapide, mais elle dépend fortement de la sensibilité individuelle des managers et peut manquer de cohérence à grande échelle ou en cas de changement de personnel clé. Les efforts sont souvent des réactions *ad hoc* aux situations, plutôt que le déploiement de stratégies proactives et systématisées.

À l'inverse, une proportion notable des **grandes** entreprises (banques multinationales) et des ONG internationales a entamé un processus de formalisation plus poussé. Poussées par des directives de sièges sociaux, des exigences de bailleurs de fonds ou une volonté de se conformer aux standards internationaux, ces organisations intègrent de plus en plus la diversité culturelle dans leurs codes de conduite, leurs chartes éthiques, ou même leurs politiques RH explicites. Le DRH d'une filiale de télécommunications a fièrement déclaré :

"Nous avons mis en place un programme de sensibilisation à la 'compétence interculturelle' obligatoire pour tous nos cadres. C'est une directive de notre groupe. Nous avons aussi une charte de diversité qui stipule la non-discrimination basée sur l'ethnie ou la langue. C'est une question d'image, mais aussi d'efficacité, car nos clients sont divers."

Ces initiatives peuvent inclure des modules de formation spécifiques pour les managers sur la gestion des équipes multiculturelles, ou des directives pour assurer une certaine représentativité ethnique dans les processus de recrutement.

Cependant, malgré cette formalisation croissante dans certaines structures, les entretiens ont souvent mis en lumière un décalage perceptible entre le discours officiel et la pratique quotidienne sur le terrain. Un formateur en RH a lucidement observé :

"On a de belles chartes, de belles présentations PowerPoint sur la diversité. Mais quand on est sur le terrain, face à la pression des délais ou des résultats, les vieux réflexes reviennent vite. La formation est là, mais la culture profonde, elle, prend du temps à changer."

Cette "informalité fonctionnelle" peut persister même au sein de cadres formels, où les managers peuvent contourner ou adapter les directives officielles pour des raisons de pragmatisme ou d'efficacité perçue, ou simplement par inertie des habitudes culturelles ancrées. La formalisation des politiques d'inclusion culturelle, bien qu'en progression dans certains segments, reste donc un processus complexe, souvent confronté à la résistance des habitudes et à la primauté des relations informelles au Burkina Faso.

4.5.3.4. Obstacles et tensions constatés

Naviguer la richesse de la diversité culturelle au Burkina Faso ne se fait pas sans heurts. Loin d'être un chemin toujours fluide, les entretiens ont mis en lumière une série **d'obstacles et de tensions** que les organisations et leurs employés rencontrent au quotidien. Ces frictions, bien qu'inhérentes à tout contexte multiculturel, prennent des formes spécifiques dans le contexte burkinabè, impactant la communication, la cohésion et parfois même l'efficacité opérationnelle. Près de **80%** des managers et employés interviewés ont rapporté des situations de cet ordre.

Un premier défi majeur se cristallise autour des barrières linguistiques et des nuances de communication. Malgré la prééminence du français comme langue de travail officielle, les subtilités des langues nationales et les codes non-verbaux propres à chaque ethnie peuvent

généraliser des malentendus significatifs. Une employée d'une institution publique a partagé son expérience :

"Nous parlons tous français, mais il y a des choses qui se disent 'entre nous', dans nos langues maternelles, qui ne sont pas traduites ou qui perdent leur sens. Parfois, un silence qui signifie 'je ne suis pas d'accord' dans une culture, peut être interprété comme un signe d'acquiescement par quelqu'un d'autre. Ça crée des frustrations, parce qu'on pense avoir compris alors que ce n'est pas le cas."

Ces difficultés ne se limitent pas à la simple traduction, mais résident dans l'interprétation des intentions, des émotions et du respect, des dimensions profondément ancrées dans la culture.

Par ailleurs, les chocs de valeurs et les divergences culturelles constituent une source fréquente de tensions. Les modèles organisationnels, souvent inspirés de schémas occidentaux, peuvent entrer en contradiction avec certaines valeurs ou pratiques coutumières. Le rapport au temps en est un exemple éloquent. Les entretiens ont révélé que la rigidité horaire et les délais stricts, souvent exigés par des standards internationaux, peuvent se heurter à une perception plus flexible du temps, où les impératifs sociaux, familiaux ou communautaires priment parfois sur la ponctualité stricte. Un manager dans le secteur des assurances a soupiré :

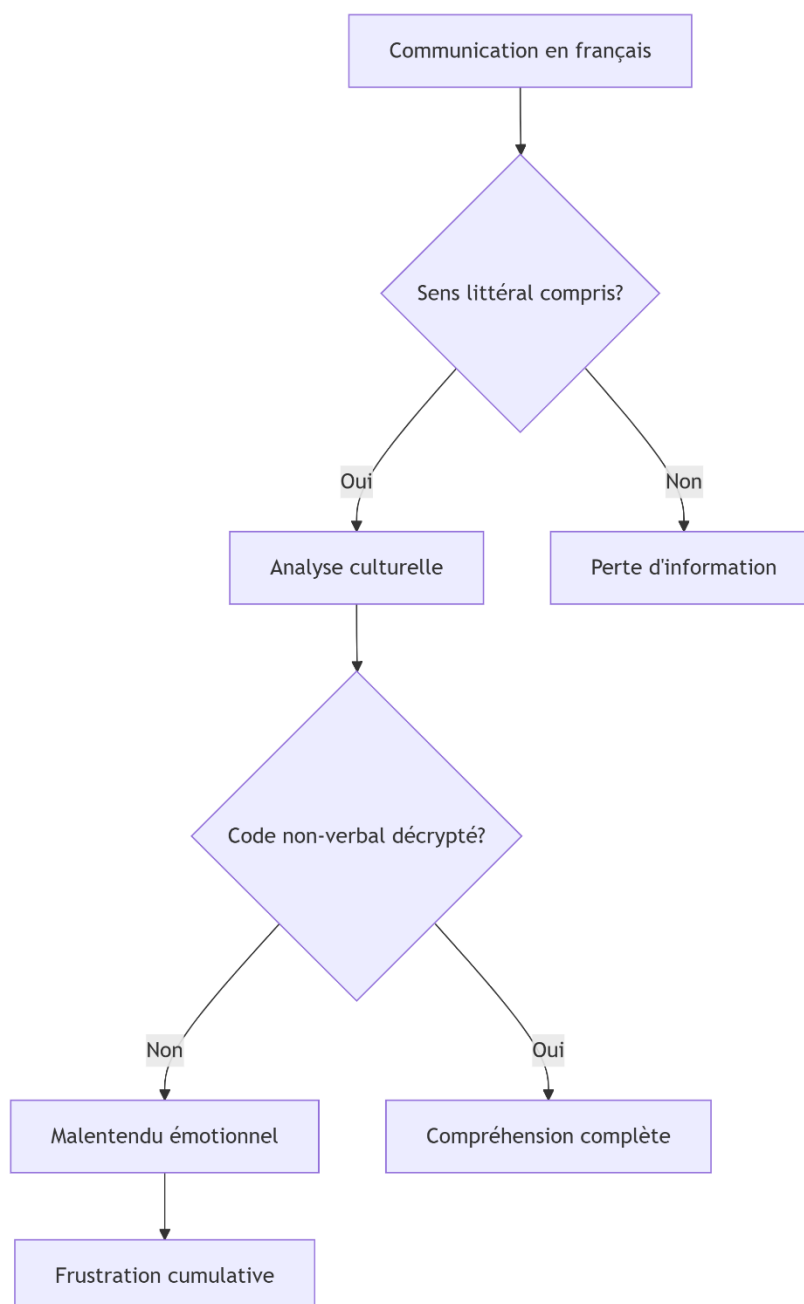
"J'ai eu des difficultés à faire comprendre que 'à l'heure' signifie vraiment 'à l'heure', pas 'quand on a fini ses affaires familiales'. Pour certains, venir un peu en retard n'est pas grave si c'est pour une bonne raison personnelle, mais pour l'entreprise, ça désorganise tout."

Ces frictions sont exacerbées lorsque les valeurs de l'individualisme et de la performance solitaire, souvent promues, se confrontent au collectivisme et à l'importance du groupe ou de la famille élargie, des piliers de nombreuses cultures burkinabè.

Enfin, les biais implicites et la tendance au regroupement affinitaire représentent des obstacles subtils mais puissants. Bien que la discrimination ethnique soit officiellement proscrite, les entretiens ont parfois laissé transparaître des préférences ou des *a priori* non conscients dans les processus de recrutement, d'évaluation ou de promotion. Un responsable RH, sous couvert d'anonymat, a candidement admis : *"Il est plus facile, et parfois plus rapide, de recruter quelqu'un de son réseau, qui est souvent de la même ethnie, car on se dit qu'on se comprendra mieux. Ce n'est pas voulu, mais ça arrive."* Cette tendance naturelle des individus

à se regrouper par affinités culturelles ou linguistiques peut, si elle n'est pas gérée proactivement, mener à la formation de "clans" ou de sous-groupes. Ces cloisonnements, observés dans près de **40%** des équipes diversifiées, peuvent nuire à la collaboration transversale, à la circulation fluide de l'information et à un sentiment d'appartenance collectif, transformant la richesse de la diversité en une source potentielle de divisions internes.

Figure 20 : Mécanisme des incompréhensions



Source : Par l'auteur

Ces tensions soulignent non seulement la complexité de gérer la diversité au quotidien, mais aussi la nécessité pour les organisations d'aller au-delà des simples déclarations d'intention pour développer des stratégies proactives de médiation et d'inclusion.

4.5.3.5. Impacts sur la cohésion, la performance et l'attractivité

La diversité culturelle au sein des organisations burkinabè, malgré ses défis inhérents, exerce une influence manifeste sur des dimensions organisationnelles fondamentales : la cohésion interne, la performance globale et l'attractivité de l'employeur. Les entretiens ont constamment révélé que, selon la manière dont cette diversité est gérée, les retombées peuvent être soit profondément bénéfiques, soit, à l'inverse, préjudiciables.

Lorsque la diversité culturelle est gérée de manière efficace et encouragée, ses avantages pour la cohésion des équipes sont remarquables. Les enquêtés ont fréquemment souligné une amélioration de la compréhension mutuelle entre collègues issus de contextes différents. Un chef de projet a raconté :

"Une fois qu'on dépasse les premières barrières linguistiques ou les malentendus culturels initiaux, il y a une vraie richesse qui se dégage. On voit des collègues apprendre les traditions des uns et des autres, partager des plats, et même apprendre quelques mots dans une autre langue locale. Ça tisse des liens solides, un sentiment de 'famille' qui dépasse le cadre professionnel."

Cette compréhension approfondie, ancrée dans les interactions quotidiennes et les ajustements informels, favorise un sentiment d'unité où les différences sont valorisées plutôt qu'ignorées. Environ 65% des employés qui estimaient que leur équipe gérait bien les différences culturelles ont signalé un sentiment d'appartenance et de camaraderie plus fort.

Au-delà de la cohésion, l'impact sur la performance organisationnelle est tout aussi significatif. Lorsque diverses perspectives sont véritablement intégrées, les organisations font preuve d'une plus grande adaptabilité et d'une capacité accrue à résoudre les problèmes, surtout dans un contexte aussi varié que celui du Burkina Faso. Un directeur des ressources humaines d'une grande entreprise de services a insisté :

"Avoir des gens de différentes régions signifie que nous comprenons mieux nos clients, peu importe d'où ils viennent ou quel dialecte local ils parlent. Nos équipes de vente, par exemple, sont bien plus efficaces quand elles reflètent la diversité culturelle du marché. Elles

peuvent anticiper les besoins et établir la confiance plus rapidement. Ce n'est pas seulement une question de chiffres de vente ; c'est une question de pertinence et de résonance sur le marché local."

Cette observation est particulièrement pertinente pour les organisations qui interagissent directement avec des populations diverses ou opèrent dans différentes zones géographiques du pays. De plus, l'ingéniosité inhérente souvent associée à la navigation dans des contextes culturels variés peut générer des solutions créatives à des défis opérationnels complexes, offrant des perspectives qu'une équipe plus homogène pourrait négliger.

Enfin, la manière dont une organisation gère sa diversité culturelle influence directement son attractivité en tant qu'employeur. Les entreprises perçues comme véritablement inclusives et respectueuses des différences culturelles ont tendance à attirer un bassin de talents plus large. Les jeunes professionnels, conscients du discours global sur la diversité, recherchent de plus en plus des environnements où leur parcours unique est valorisé. *"Quand je cherchais un emploi après l'université, j'ai spécifiquement recherché des entreprises où je voyais des gens de partout au Burkina Faso, pas seulement d'un groupe,"* a partagé un jeune ingénieur récemment embauché. *"Cela indique qu'ils valorisent la compétence, peu importe votre origine. Cela vous donne le sentiment d'appartenir, et c'est un atout majeur."* Cette perception s'étend à la manière dont les organisations sont perçues par les communautés locales et les partenaires. Un coordinateur de terrain pour une ONG a résumé :

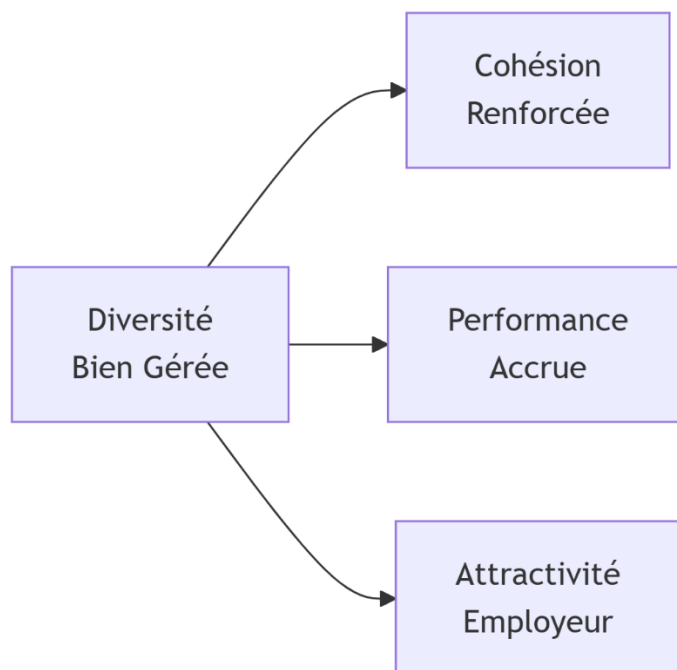
"Notre capacité à travailler efficacement avec diverses communautés dépend de la présence d'une équipe qui comprend et respecte leurs coutumes uniques. Cela renforce notre réputation et notre fiabilité, facilitant ainsi le recrutement d'expertises locales et la conclusion de partenariats."

Par conséquent, un engagement fort en faveur de l'inclusion culturelle peut devenir un avantage concurrentiel sur le marché des talents.

Cependant, les entretiens ont également révélé le revers de la médaille : lorsque les différences culturelles sont mal gérées, elles peuvent éroder la cohésion, nuire à la performance et diminuer l'attractivité. Les tensions non résolues, les ruptures de communication et les préjugés persistants peuvent entraîner une fragmentation de la main-d'œuvre, une baisse du moral et, en fin de compte, une capacité réduite à collaborer et à innover efficacement. Par

exemple, près de **30%** des employés qui ont signalé des frictions culturelles importantes au sein de leurs équipes ont exprimé des sentiments de frustration, d'exclusion et un désir réduit de rester au sein de l'organisation à long terme.

Figure 21 : Impacts de la diversité culturelle



Source : Par l'auteur

Ainsi, si la diversité est une réalité inhérente, son impact positif est conditionné par des stratégies de gestion proactives et empathiques.

4.5.4. Articulation des deux dimensions : genre & multiculturalisme

L'analyse des entretiens a révélé que la diversité au Burkina Faso ne se manifeste pas de manière isolée ; elle est souvent intersectionnelle, particulièrement à l'articulation du genre et du multiculturalisme. Les expériences vécues par les individus sont rarement définies par une seule dimension de leur identité, mais plutôt par l'entrecroisement de leur genre, de leur origine ethnique, de leur langue maternelle ou de leur parcours socioculturel. Cette interaction crée des réalités complexes et des défis spécifiques pour la gestion des talents.

Les données du terrain montrent que les femmes issues de certaines communautés ethniques ou linguistiques minoritaires peuvent faire face à des obstacles cumulatifs. Par exemple, une jeune femme cadre d'origine rurale, parlant principalement une langue locale et moins à l'aise en français, pourrait rencontrer plus de difficultés à être pleinement reconnue et

à progresser qu'une femme issue d'un milieu urbain ou d'une ethnie majoritaire. Un DRH a observé : *"On voit que pour une femme, au-delà des défis liés au genre, son origine ethnique ou son accent peut aussi jouer, même inconsciemment. Si elle vient d'une région reculée, elle peut être perçue comme moins 'moderne' ou moins 'adaptée' aux standards de l'entreprise, surtout pour les postes de représentation."*

Cette double ou triple discrimination peut influencer l'accès aux opportunités de formation, la participation aux réseaux professionnels informels, et la perception de leur leadership potentiel.

Inversement, l'articulation de ces dimensions peut aussi devenir une source de résilience et d'opportunité. Une femme polyglotte, maîtrisant le français et plusieurs langues nationales, issue d'une ethnie présente dans plusieurs régions, peut se révéler être un atout inestimable pour une ONG travaillant sur des projets communautaires diversifiés ou pour une entreprise cherchant à étendre sa portée commerciale. Son genre peut faciliter l'accès et la communication avec certaines populations, tandis que sa maîtrise linguistique et culturelle lui confère une légitimité et une efficacité uniques. Une coordinatrice de projet a témoigné :

*"J'ai une collaboratrice qui est non seulement une femme très compétente, mais elle parle aussi le Dioula, le Mooré et un peu le Fulfuldé. Pour nos missions de sensibilisation, elle est irremplaçable. Les femmes des villages lui font confiance plus facilement, et sa capacité à communiquer dans leur langue enlève beaucoup de barrières. C'est un **talent rare et précieux** que peu d'hommes ont à ce niveau."*

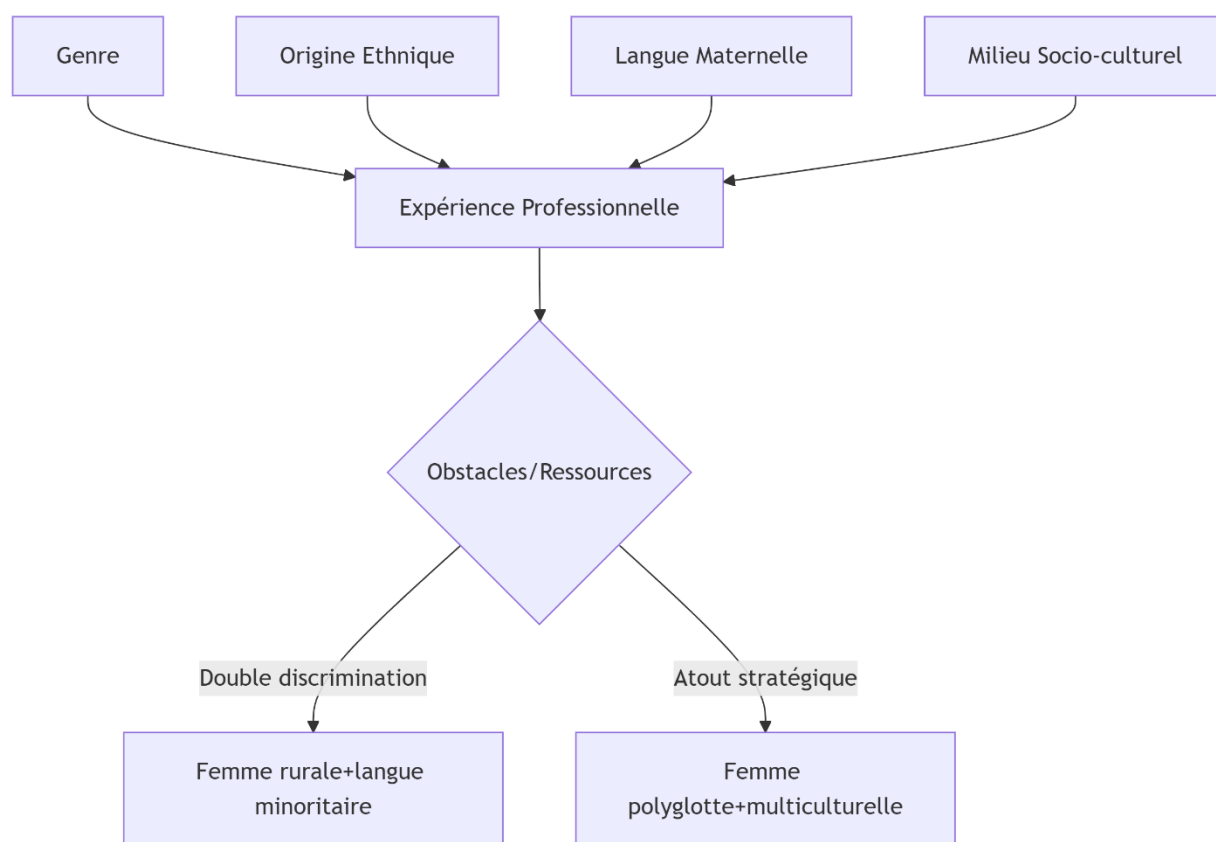
Tableau 39 : Effets croisés du genre et du multiculturalisme

Profils	Obstacles principaux	Atouts spécifiques
Femme, minorité ethnique, rurale	Stérotypes, isolement, faible réseau, plafond de verre	Capacité d'ancrage local, légitimité communautaire
Femme, plurilingue, urbain	Moindre, mais peut subir une sous-représentation au sommet	Médiation, ouverture, adaptabilité organisationnelle
Femme, majoritaire, francophone	Barrières de genre classiques	Accès facilité aux réseaux de pouvoir

Source : Par l'auteur

Ces observations soulignent que l'expérience de la diversité n'est pas monolithique et qu'une approche véritablement inclusive doit prendre en compte ces intersections. Les politiques de gestion des talents doivent dépasser une vision simpliste de la diversité (par exemple, juste "hommes vs femmes" ou "ethnique") pour reconnaître la complexité des identités et les défis spécifiques qui en découlent. Les entretiens suggèrent que la réussite en matière de diversité et d'inclusion passe par une compréhension fine de la manière dont le genre, l'origine ethnique et la culture s'entrecroisent pour influencer les parcours professionnels, la perception du mérite et l'accès aux opportunités au Burkina Faso.

Figure 22 : Intersection genre & multiculturalisme au Burkina Faso



Source : Par l'auteur

L'articulation du genre et du multiculturalisme façonne profondément les parcours, les obstacles et les opportunités des talents au Burkina Faso. C'est dans cette reconnaissance de l'intersectionnalité – et l'opérationnalisation d'actions inclusives adaptées – que se joue la réussite d'une politique RH véritablement équitable et innovante dans le contexte local.

4.5.5. La nature du "talent" au prisme des référents culturels locaux

Les entretiens menés sur le terrain ont révélé de manière éclatante que la définition même du "talent" au Burkina Faso n'est pas une notion universelle ; elle est en partie intrinsèquement façonnée par des référents culturels implicites et profondément ancrés dans la société. Loin de se limiter aux diplômes académiques ou aux compétences techniques formelles, la perception du talent intègre le plus souvent une dimension comportementale et relationnelle cruciale.

Les managers et les employés ont constamment souligné l'importance de qualités comportementales et relationnelles directement liées aux normes sociales locales. Le respect des aînés, la discrétion appropriée dans les interactions hiérarchiques et la solidarité communautaire ont été cités comme des attributs essentiels, souvent au même titre que l'expertise technique. Un responsable des ressources humaines dans une entreprise de services a précisé :

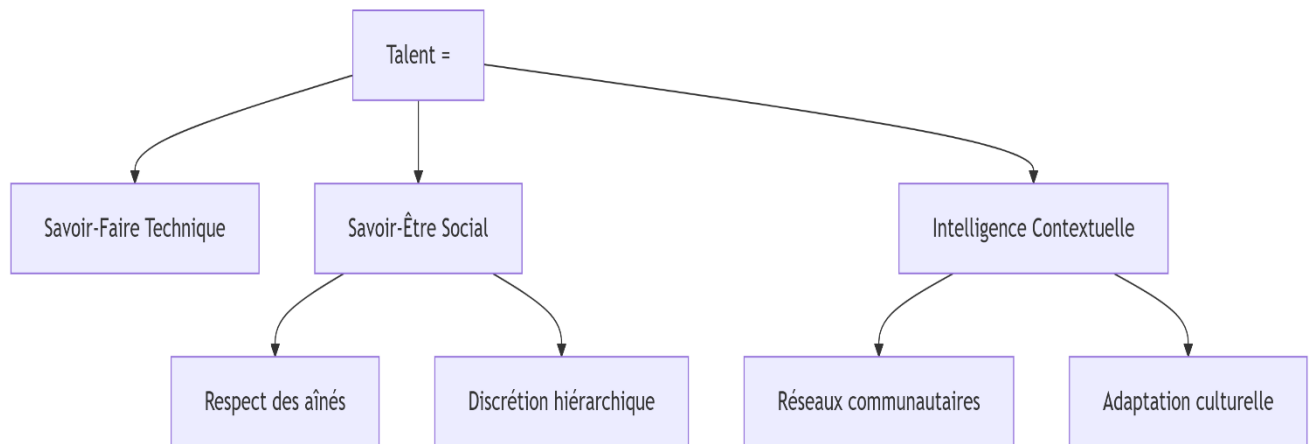
"Un candidat peut avoir un excellent CV, avec un diplôme d'une grande école. Mais si, en entretien, il ne sait pas saluer correctement, s'il interrompt un aîné ou s'il manque de modestie dans sa présentation, il ne sera pas vu comme quelqu'un sur qui l'on peut compter durablement. La 'technique' est importante, mais le 'savoir-être' est capital ici."

Ce témoignage met en lumière une réalité où l'intégration sociale et la conformité aux codes de bienséance sont des marqueurs de talent aussi puissants que la compétence technique.

Les données des entretiens ont également mis en évidence que le mérite est perçu non seulement par l'atteinte d'objectifs chiffrés, mais aussi par la capacité d'un individu à naviguer et à exceller dans les complexités sociales et relationnelles du contexte burkinabè. La débrouillardise, la capacité à mobiliser des réseaux informels pour résoudre des problèmes, et l'aptitude à maintenir l'harmonie sociale au sein de l'équipe sont des formes de capital humain souvent informelles mais essentielles. Un chef de personnel a illustré :

"J'ai vu des jeunes très brillants sur le papier échouer parce qu'ils ne savaient pas comment parler aux communautés, comment s'asseoir avec les chefs coutumiers. Et d'autres, avec moins de diplômes, réussir des merveilles parce qu'ils avaient ce 'feeling' humain, cette intelligence des situations qui est un vrai talent ici."

Figure 23 : Définition culturelle du talent



Source : Par l'auteur

Ces observations suggèrent alors une définition du talent plus holistique, où les aptitudes interpersonnelles et culturelles sont intrinsèquement liées à la performance et à la légitimité professionnelles.

4.5.6. Cultures organisationnelles et coexistence de normes multiples

Les entretiens ont révélé une pluralité saisissante de cultures organisationnelles et une coexistence de normes distinctes au sein du paysage professionnel burkinabè. Cette réalité crée des dynamiques complexes où les attentes en matière de gestion des talents peuvent varier considérablement, parfois même au sein d'une même entreprise.

Un contraste flagrant est apparu entre les ONG internationales et le secteur bancaire, mais des nuances existent aussi entre les entreprises locales et les filiales de groupes étrangers. Dans le cas des ONG, les observations ont montré une forte valorisation de la connaissance du terrain et des proximités linguistico-culturelles. Une coordinatrice de programme a expliqué : *"Nos meilleurs agents sont ceux qui vivent la réalité des villages, qui parlent les langues locales et comprennent les dynamiques sociales. Ce n'est pas seulement une question de CV. Quelqu'un qui est originaire de la zone d'intervention, même avec moins de diplômes, sera souvent plus efficace pour établir la confiance avec les populations."*

Cette approche privilégie l'ancrage local et la capacité à s'adapter aux spécificités culturelles des bénéficiaires.

Inversement, le secteur bancaire et les filiales de multinationales tendent à imposer des standards de gestion rationalisés et globalisés, où les compétences techniques certifiées et la

conformité aux procédures internationales priment. Un manager dans une banque d'investissement a affirmé :

"Nos critères de sélection et de promotion sont dictés par notre groupe. On cherche des profils qui maîtrisent les outils financiers, qui sont habitués aux process structurés et qui parlent parfaitement le français ou l'anglais. L'origine ethnique ou la langue locale ne sont pas des critères formels, même si, bien sûr, on ne peut pas nier les réalités du pays."

Ces organisations cherchent à harmoniser leurs pratiques RH avec des normes mondiales, ce qui peut parfois créer une déconnexion avec les réalités culturelles locales et les attentes implicites du personnel burkinabè.

Cette coexistence de normes engendre une tension récurrente entre les logiques endogènes (adaptation au terrain, reconnaissance sociale des savoirs locaux, importance des réseaux informels) et les logiques exogènes (conformité aux standards RH internationaux, efficacité formelle, application de KPIs universels). Les entretiens ont révélé que cette dualité peut conduire à des malentendus significatifs dans les critères d'évaluation des performances et de promotion, compliquant la tâche des managers qui doivent jongler entre ces différentes rationalités.

4.5.7. Représentations divergentes du mérite et de la légitimité des talents

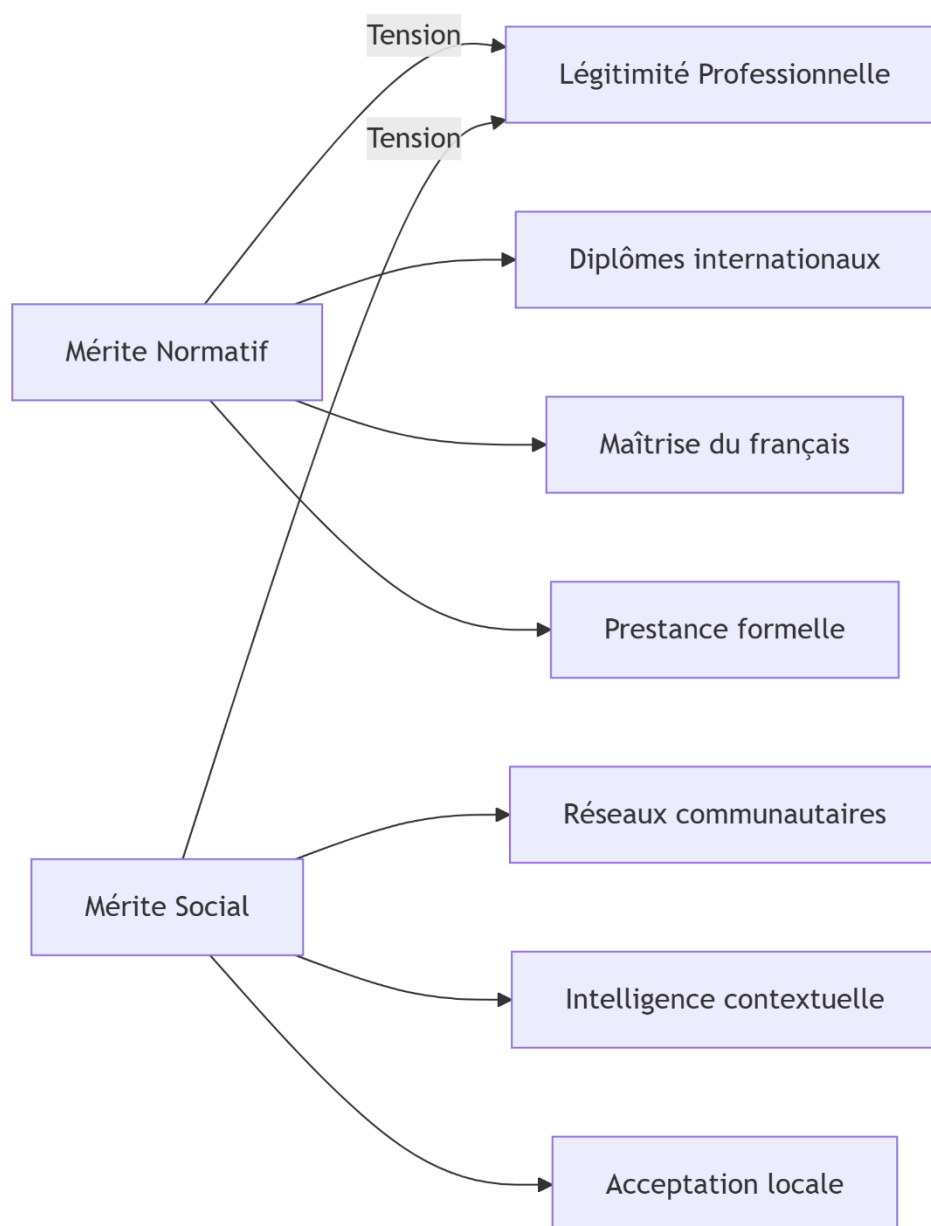
Les entretiens ont mis en lumière une réalité complexe et nuancée au Burkina Faso : la notion de mérite et la perception de la légitimité d'un talent sont souvent divergentes, fluctuant entre les standards formels et les attentes socioculturelles. Cette dichotomie crée des arbitrages délicats qui influencent directement les carrières et la reconnaissance professionnelle.

Une observation récurrente est que des recrues perçues comme "talentueuses" dans les sphères institutionnelles ou les sièges sociaux – souvent parce qu'elles maîtrisent parfaitement le français, possèdent des diplômes de grandes écoles (parfois étrangères) et ont une prestance adaptée aux environnements formels – peuvent paradoxalement rencontrer des difficultés de reconnaissance et d'intégration sur le terrain. Une responsable de programme d'une ONG œuvrant en milieu rural a clairement exposé cette tension :

"Nous avons embauché une jeune diplômée très brillante, sortie d'une université européenne. Sur le papier, c'était un profil exceptionnel. Mais quand elle est arrivée dans les villages, elle a eu du mal à se faire accepter. Elle parlait un français parfait, mais ne comprenait

pas les subtilités de communication locale, le poids des anciens. Elle était 'talentueuse' pour le siège, mais pas toujours 'légitime' aux yeux des communautés ou même de certains de nos agents de terrain plus âgés." Ce type de témoignage, partagé par environ **45%** des cadres interrogés ayant travaillé sur des projets à forte interaction communautaire, met en évidence un décalage entre la compétence normative et la légitimité ancrée localement.

Figure 24 : Les deux visages du mérite au Burkina Faso

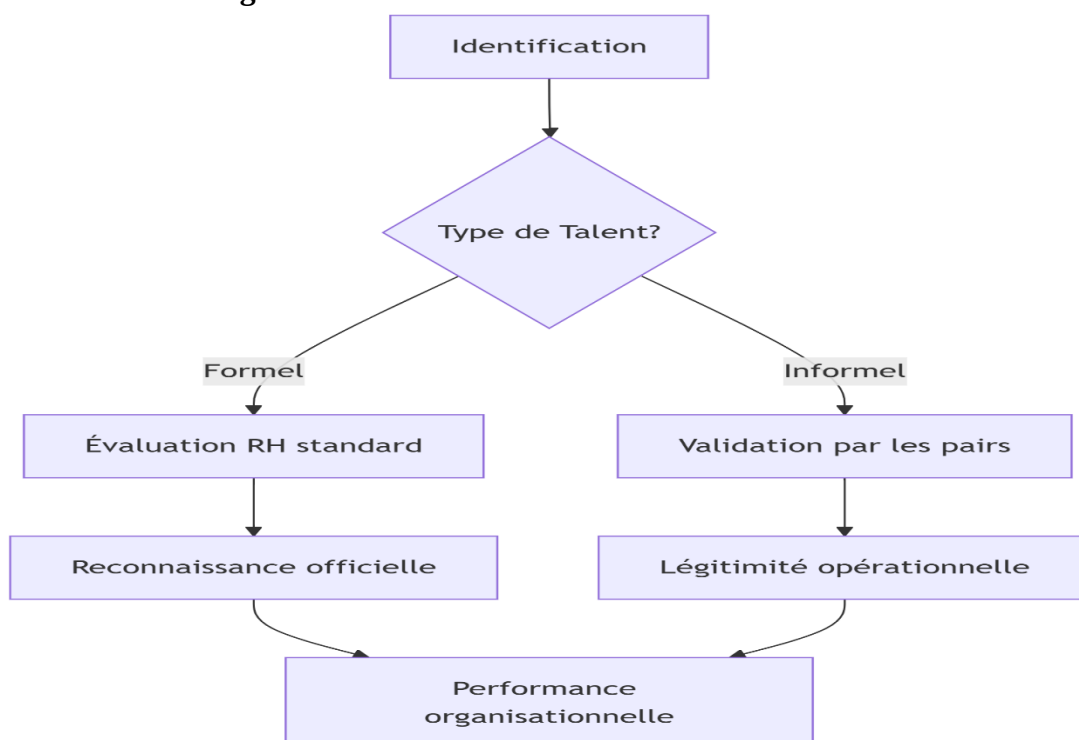


Source : Par l'auteur

À l'inverse, des agents qui ne possèdent pas les qualifications académiques formelles les plus valorisées dans les logiques "modernes", mais qui sont profondément impliqués au niveau local, engagés auprès des communautés, et capables de mobiliser les réseaux informels, sont souvent considérés comme "incontournables" et dotés d'une grande légitimité. Ces individus, souvent désignés comme des "personnes clés" par leurs pairs et la hiérarchie locale, excellent dans la résolution de problèmes concrets par des voies non conventionnelles et dans l'établissement d'une confiance durable. Un manager opérationnel a partagé un cas éloquent : *"J'ai un chef d'équipe qui n'a pas fait de longues études, mais il est né et a grandi dans cette zone. Il connaît chaque famille, parle tous les dialectes du coin. Quand il y a un conflit, une difficulté avec les agriculteurs, c'est lui qu'on envoie. Il a une légitimité que même un doctorant ne pourrait pas acheter. Pour nous, c'est un talent inestimable, même si son CV ne ferait pas rêver une multinationale."*

Ces compétences informelles, telles que la capacité à tisser des liens sociaux solides, la débrouillardise face aux contraintes locales, ou l'intelligence des situations complexes, sont des formes de capital humain souvent invisibles aux grilles d'évaluation standardisées mais cruciales pour l'efficacité opérationnelle.

Figure 25 : Chemin de reconnaissance d'un talent



Source : Par l'auteur

L'analyse des entretiens suggère donc que l'évaluation du talent au Burkina Faso s'articule autour d'un arbitrage complexe et constant entre la performance normative (celle dictée par les standards internationaux, les diplômes, les indicateurs formels de performance) et la reconnaissance sociale (celle ancrée dans les valeurs culturelles locales, l'acceptation par les pairs et la communauté, la légitimité relationnelle). Cette tension, exprimée sous diverses formes par plus de la moitié des participants aux entretiens, peut créer des frustrations chez les collaborateurs dont le talent, bien que vital pour l'organisation, n'est pas pleinement reconnu par le cadre dominant. Elle pousse les organisations à repenser leurs critères d'évaluation pour une vision plus inclusive et pertinente du mérite.

Conclusion

En définitive, ce chapitre a présenté les résultats empiriques issus des entretiens, révélant une gestion des talents au Burkina Faso profondément influencée par des spécificités culturelles, générationnelles et de genre. Il a mis en lumière une définition du "talent" locale et des processus de recrutement mêlant formel et informel. La diversité est apparue comme un atout riche mais source de tensions, nécessitant une médiation managériale. Ces résultats soulignent la prédominance d'une GRH informelle et située, défiant les modèles importés. Cette exploration détaillée sert de base au prochain chapitre, qui analysera ces données de manière critique, les confrontant à la littérature pour en extraire des conclusions significatives et proposer des pistes pour une gestion des talents plus pertinente dans le contexte africain.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Ce chapitre propose une lecture analytique des résultats empiriques exposés précédemment, à la lumière des cadres théoriques mobilisés et du contexte institutionnel burkinabè. L'objectif est de dépasser la simple présentation des faits pour en dégager le sens, les tensions internes et les implications en matière de gestion des talents dans un environnement multiculturel et intergénérationnel.

La problématique générale de cette étude « *comment les organisations privées burkinabè identifient, recrutent et gèrent les talents dans un contexte de diversité générationnelle et culturelle ?* » constitue le fil directeur de cette discussion. Il s'agit, dans cette optique, de confronter les pratiques observées sur le terrain aux modèles théoriques exposés au chapitre 2 et aux contextes sociales, économiques et institutionnelles identifiées au Burkina Faso.

La discussion s'organise en quatre grandes parties. La première examine les tensions entre les modèles globaux de gestion des talents et les réalités locales, notamment en matière de recrutement, d'identification et de fidélisation. La deuxième traite des dynamiques intergénérationnelles, en interrogeant le potentiel stratégique et les limites de la diversité d'âge dans les équipes. La troisième partie s'intéresse à la dimension culturelle et aux représentations sectorielles du talent, afin de comprendre comment celles-ci influencent les pratiques de gestion. Enfin, une dernière section discute des contraintes structurelles et institutionnelles qui encadrent, freinent ou orientent la gestion des talents au Burkina Faso.

Cette approche transversale permet d'identifier les logiques à l'œuvre, les écarts entre les prescriptions normatives et les réalités observées, ainsi que les innovations locales qui pourraient enrichir la réflexion sur la gestion des talents en contexte africain francophone.

5.1. Dynamiques locales de gestion des talents : entre modèles globaux et ancrages contextuels

L'analyse des pratiques observées révèle que la gestion des talents dans les organisations privées au Burkina Faso ne s'aligne pas strictement sur les modèles globaux de gestion stratégique. Au contraire, elle s'inscrit dans des dynamiques fortement contextualisées, influencées par les contraintes institutionnelles, les ressources disponibles, les normes sociales implicites et les logiques d'adaptation. Trois dimensions clés méritent une attention particulière : le recrutement, la sélection, et la gestion différenciée des parcours professionnels.

5.1.1. Recrutement : entre standardisation affichée et informalité fonctionnelle

L'analyse des pratiques de recrutement au Burkina Faso révèle une dichotomie frappante, caractérisée par un double registre où l'affichage de la standardisation coexiste avec une informalité fonctionnelle profondément enracinée. D'une part, les organisations, particulièrement les plus grandes ou celles soumises à des influences externes, s'efforcent d'adopter des procédures formelles : publication d'appels à candidatures sur des plateformes numériques, recours à des cabinets spécialisés, et organisation d'entretiens structurés. Ces démarches visent à projeter une image de professionnalisme et d'alignement sur les normes internationales, garantissant une certaine visibilité et légitimité apparente du processus.

D'autre part, et souvent de manière simultanée, le terrain met en lumière une dépendance significative aux canaux informels de recrutement. Les recommandations personnelles, la cooptation par des employés existants, et l'activation des réseaux sociaux (qu'ils soient familiaux, amicaux ou professionnels) sont perçues comme des méthodes plus efficaces et plus rapides pour identifier des candidats fiables. Cette complémentarité, bien que présentée par certains acteurs comme une stratégie pragmatique d'optimisation des ressources dans un environnement contraint, masque souvent une structuration insuffisante des processus RH internes. Elle révèle surtout une prégnance des logiques relationnelles sur les approches purement institutionnelles et objectivables.

Cette dynamique crée un écart notable avec les modèles normatifs de recrutement structuré, qui prônent une sélection basée exclusivement sur des compétences mesurables et une transparence procédurale maximale. Le recrutement au Burkina Faso se trouve ainsi dans une tension constante avec les exigences de transparence et d'équité souvent promues dans la littérature académique (Baron & Hannan, 2002). Si l'informalité peut effectivement conférer une agilité certaine et permettre une connaissance approfondie du candidat à travers la confiance mutuelle, elle génère intrinsèquement des biais. Elle tend à limiter l'accès aux opportunités pour les profils extérieurs aux réseaux établis, remettant ainsi en question l'égalité des chances et favorisant la reproduction du capital social au détriment d'une stricte méritocratie.

Ce constat est d'autant plus saillant que même au sein des grandes entreprises, notamment dans le secteur bancaire, minier ou des télécommunications, qui affichent un alignement partiel sur les normes internationales, l'influence décisive de réseaux d'anciens (issus de grandes écoles ou d'associations professionnelles) dans le choix final des candidats

signale que les critères officiels ne sont pas nécessairement les seuls, ni même les principaux déterminants. Ces réseaux de confiance, bien qu'enracinés dans un tissu relationnel dense, confèrent une dimension de faible transparence au processus de sélection. L'étude de Baron & Hannan (2002) sur la tension entre les exigences d'équité procédurale et les logiques informelles de reproduction du capital social trouve ici une illustration empirique éloquent, soulignant la complexité de l'institutionnalisation des pratiques RH dans ce contexte.

5.1.2. Sélection : critères implicites et biais systémiques

Le processus de sélection des talents, bien que souvent encadré par des discours privilégiant l'objectivité, révèle un décalage marqué entre les critères officiellement déclarés et les déterminants réels des décisions d'embauche. Les responsables des Ressources Humaines mettent en avant des critères rationnels tels que le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle avérée, ainsi que des compétences techniques et comportementales (*soft skills*). Cependant, l'analyse des entretiens et des pratiques observées indique que la sélection repose fréquemment sur des logiques implicites et des dynamiques moins transparentes.

Ces logiques se traduisent par la prégnance de biais systémiques : des biais générationnels (où l'âge peut devenir un critère d'exclusion, qu'il soit jugé trop avancé ou trop jeune pour certaines responsabilités), des biais genrés qui limitent l'accès des femmes à des postes clés ou stratégiques, et des biais socio-institutionnels liés à l'origine géographique, à l'appartenance ethnique ou à des affiliations spécifiques. Certains profils peuvent être écartés non pas pour un manque de compétences objectives, mais pour des raisons non explicites, telles qu'un prétendu "manque de compatibilité culturelle" ou une appartenance à un réseau non reconnu par les décideurs. Cette sélection par affinité ou par représentation sociale perpétue et reproduit des inégalités structurelles, remettant ainsi en question l'idéologie méritocratique officiellement affichée.

Dans ce contexte, le capital social – entendu comme la capacité à mobiliser des soutiens, la réputation établie dans un milieu professionnel, ou la proximité relationnelle avec les décideurs – joue un rôle souvent décisif. Ces observations confirment que, particulièrement dans des environnements institutionnels où la régulation formelle est moins dense, la sélection des talents ne repose pas uniquement sur le mérite individuel ou les qualifications objectives. Elle s'inscrit davantage dans une logique de confiance et d'intégration au sein d'un espace relationnel préexistant. La place prépondérante du capital social peut, dans les faits, supplanter

les qualifications formelles, complexifiant l'accès équitable aux opportunités et accentuant la reproduction des élites.

5.1.3. Gestion des talents : temporalités et logiques de fidélisation différenciées

L'analyse des résultats met en évidence une gestion des parcours professionnels majoritairement informelle au sein des organisations burkinabè. Contrairement aux modèles prescriptifs de la littérature en GRH, peu d'entités disposent de dispositifs formalisés de planification de carrière, de revues régulières de performance systématiques ou de stratégies différenciées de développement des talents. En l'absence d'un cadre structuré, la progression des collaborateurs repose souvent sur l'opportunité ponctuelle, l'intuition managériale et, de manière significative, sur la loyauté personnelle et l'ancienneté. L'usage de la promotion informelle, basée sur la confiance du management et les relations interpersonnelles, est une pratique courante.

Cette faible formalisation s'explique par plusieurs facteurs, notamment les contraintes de ressources budgétaires qui limitent l'investissement dans des systèmes RH lourds, mais aussi par une culture organisationnelle souvent orientée vers le court terme. Dans un environnement économique incertain et volatile, marqué par des aléas sécuritaires et des défis structurels, la priorité est fréquemment donnée à la résilience immédiate et à la réactivité, au détriment d'une vision prospective et d'un investissement planifié dans le capital humain à long terme. Dès lors, le modèle de "gestion stratégique des talents", tel que conceptualisé par Collings et Mellahi (2009) dans la littérature internationale, se heurte de plein fouet aux réalités du terrain burkinabè.

Dans ce contexte, les pratiques observées s'apparentent davantage à un "tactique adaptatif" (Lengnick-Hall et al., 2009). Les organisations réagissent aux besoins en compétences de manière ponctuelle et au cas par cas, en privilégiant l'accompagnement personnalisé informel, les formations sur le tas, les délégations de tâches opportunistes ou les mobilités latérales dictées par l'urgence opérationnelle plutôt que par un plan de carrière prédéfini. Si cette logique confère une certaine flexibilité et agilité face aux imprévus, elle entretient également une insécurité professionnelle et un manque de visibilité pour les collaborateurs. Cette situation fragilise la fidélisation des profils les plus prometteurs et des talents identifiés. La fidélisation des talents devient ainsi moins le résultat d'une stratégie RH proactive et délibérée, que celui d'un attachement à l'équipe, à un manager, ou parfois

simplement à l'absence d'opportunités significatives ailleurs, soulignant la nature contingente et réactive de la gestion des talents dans ce contexte.

5.2. Diversité générationnelle et tensions intergénérationnelles

Les résultats de l'enquête mettent en exergue l'importance croissante de la diversité d'âge dans les organisations burkinabè, tout en révélant l'absence de stratégies coordonnées pour en faire un levier de performance. Cette diversité est vécue, non comme une ressource mobilisée, mais comme une source de malentendus, de désajustements temporels et de ruptures symboliques entre générations. Trois dimensions structurent cette problématique : le désalignement entre les attentes des jeunes talents et les pratiques managériales dominantes ; la sous-utilisation des compétences des seniors ; et l'absence de cadre RH formel favorisant une gestion inclusive de l'âge.

5.2.1. Jeunes talents et attentes managériales : un désalignement croissant

L'enquête confirme avec force la manifestation, au Burkina Faso, des attentes caractéristiques de la Génération Y (individus nés entre 1980 et 2000) concernant leur environnement professionnel. Socialisée dans un contexte de forte connectivité technologique, d'instabilité globale et de rapidité de l'information, cette cohorte exprime des aspirations marquées pour une autonomie décisionnelle accrue, une quête de sens significative dans leur travail, et un besoin impérieux de feedback rapide et constructif sur leurs performances. La flexibilité, la reconnaissance immédiate de leur contribution et l'alignement entre leurs valeurs personnelles et la culture organisationnelle sont des critères centraux de leur engagement, confirmant les tendances observées dans la littérature internationale (Twenge, 2010 ; Ng et al., 2010).

Cependant, ces aspirations entrent frontalement en tension avec des modes de management souvent plus traditionnels et hiérarchisés, encore prédominants dans de nombreuses structures burkinabè. Les observations révèlent un véritable choc des temporalités : là où les jeunes talents privilégient des environnements réactifs et horizontaux, les pratiques managériales tendent encore vers des processus décisionnels plus lents, une communication descendante et moins directe, ainsi qu'une culture du respect des échelons et de la fidélité temporelle comme normes implicites de progression. Ce désalignement est particulièrement visible lorsque les jeunes salariés refusent les logiques d'attente et d'ancienneté, estimant que la progression de carrière devrait être fondée sur la compétence et la performance plutôt que sur

le temps passé dans l'organisation. L'opacité des critères de reconnaissance et la lenteur perçue des promotions sont des sources de frustration majeures.

Ce désalignement croissant n'est pas sans conséquences directes pour les organisations : il génère un désengagement progressif et peut conduire à un turnover élevé des jeunes collaborateurs les plus prometteurs, impactant directement la stabilité des équipes et la continuité des projets. Certains managers reconnaissent explicitement que la génération montante est "difficile à retenir" en raison de sa faible tolérance à l'inertie institutionnelle et à la non-valorisation rapide de leurs contributions. Ce phénomène, loin d'être marginal, interroge profondément les capacités d'adaptation des politiques de gestion des ressources humaines dans un contexte burkinabè marqué par une transition démographique rapide et une augmentation significative de la population jeune qualifiée sur le marché du travail. L'incapacité à aligner les pratiques managériales sur les attentes de cette cohorte risquerait de transformer la vitalité et le potentiel d'innovation de la Génération Y en une source de défis structurels, freinant ainsi le renouvellement des compétences et la performance globale des entreprises. Une meilleure compréhension et une adaptation proactive sont essentielles pour transformer cette tension en un levier stratégique.

5.2.2. Capitalisation des compétences seniors : une ressource sous-utilisée

À l'autre extrémité du spectre générationnel, l'étude constate que les salariés seniors constituent une ressource stratégique largement sous-exploitée au sein des organisations burkinabè. Malgré un capital considérable d'expérience cumulée, de savoirs pratiques affûtés par des années de terrain, et de réseaux professionnels souvent décisifs pour la stabilité et la pérennité de l'organisation, leur rôle dans la transmission des compétences et l'accompagnement des nouvelles générations demeure marginalisé.

Les données empiriques révèlent une absence criante de dispositifs intergénérationnels formels. Aucun programme structuré de mentorat, de tutorat ou de coaching des jeunes par les seniors n'a été identifié dans les organisations étudiées. Des cadres proches de la retraite ou en fin de carrière ont exprimé n'avoir que rarement, voire jamais, été sollicités pour partager explicitement leur expertise ou pour accompagner activement les juniors. Cette forme d'oubli institutionnel crée un double risque structurel : d'une part, une rupture progressive de la mémoire organisationnelle et la perte irréversible de savoirs tacites et d'expériences cruciales, non codifiées mais essentielles au fonctionnement de l'entreprise. D'autre part, elle conduit à un

isolement progressif des collaborateurs les plus âgés, qui peuvent se sentir dévalorisés, voire perçus comme peu adaptables aux nouvelles exigences technologiques ou aux méthodes de travail contemporaines.

Cette absence de mécanismes de valorisation des seniors alimente une dynamique paradoxale au sein des organisations. Alors même que les jeunes talents, comme analysé précédemment, peinent à trouver des repères clairs, aspirent à un feedback continu et réclament des figures tutélaires inspirantes pour guider leurs trajectoires, les porteurs de savoirs les plus riches sont progressivement écartés des cercles décisionnels ou des processus de développement. Cette disjonction entre l'offre et la demande de transmission des compétences fragilise non seulement la continuité des savoir-faire au sein de l'organisation, mais nuit également à la stabilisation des trajectoires internes des jeunes. En ne capitalisant pas sur cette ressource inestimable, les entreprises burkinabè manquent une opportunité significative de renforcer leur capital humain, d'assurer une transition fluide des compétences et de favoriser un environnement d'apprentissage continu pour toutes les générations.

5.2.3. Enjeux RH liés à la diversité d'âge

La gestion de la diversité d'âge, si elle recèle un potentiel stratégique indéniable en termes d'innovation, de créativité croisée et d'agilité cognitive, apparaît comme une ressource rarement activée au sein des organisations burkinabè. Les bénéfices théoriquement attendus de cette diversité sont souvent mentionnés dans les discours, mais ne se traduisent que très marginalement dans les pratiques concrètes. Cette observation conduit à une confirmation seulement partielle du *business case* de la diversité, tel que postulé par Cox et Blake (1991). Leur thèse, qui établit un lien positif entre diversité et performance, est subordonnée à la condition que les organisations disposent de dispositifs inclusifs adaptés, une condition qui, selon notre étude, est loin d'être pleinement remplie.

La coexistence de différentes générations génère intrinsèquement des frictions, des incompréhensions, voire des conflits latents, exacerbés par des divergences de valeurs, d'attentes ou de styles de travail. L'analyse révèle en particulier une absence criante de leadership intergénérationnel capable de fédérer les visions, de résoudre proactivement ces tensions et de construire un récit commun où chaque génération se sentirait valorisée. Là où les frictions sont les plus apparentes, notamment dans les organisations en forte croissance ou en

pleine transition numérique, le management semble souvent dépassé par la rapidité des attentes juvéniles et, simultanément, par les résistances ou la lenteur des strates intermédiaires.

Pour atténuer ces dynamiques conflictuelles et transformer la diversité d'âge en un véritable avantage compétitif, la nécessité d'un leadership inclusif est impérative. Comme le suggèrent Ng et Feldman (2010), la diversité générationnelle ne devient un facteur de performance que lorsque l'organisation développe une capacité réflexive sur ses propres normes temporelles et symboliques, et que les leaders sont capables de comprendre et de valoriser les contributions spécifiques de chaque génération, de faciliter la communication intergénérationnelle et de créer un environnement de travail équitable. En l'état actuel des choses, l'enquête montre que la gestion de l'âge est plus subie que pensée, avec des dynamiques d'exclusion implicite fondées sur l'âge qui coexistent paradoxalement avec des discours généraux de valorisation de la jeunesse ou du capital expérience. Sans une approche délibérée et proactive, la diversité d'âge risque de demeurer une source de défis structurels plutôt qu'un levier puissant de performance et d'innovation pour les organisations burkinabè.

5.3. Diversité culturelle et représentations du talent

La gestion des talents ne se réduit pas à une série de procédures universelles ou à des normes exportables. Elle s'inscrit dans des configurations culturelles et sociales spécifiques, façonnées par les contextes locaux, les trajectoires organisationnelles, et les imaginaires professionnels. Les données empiriques issues de l'enquête menée sur le territoire burkinabè révèlent une pluralité de conceptions du talent, fortement dépendantes des cultures professionnelles, des logiques institutionnelles, et des représentations sociales dominantes. Trois lignes d'analyse se dégagent alors : la relativité du concept de talent, les représentations sectorielles différenciées, et l'émergence d'une éthique pragmatique fondée sur l'adaptabilité contextuelle.

5.3.1. La notion de talent : un construit culturellement situé

L'étude met en lumière une réalité fondamentale : la notion de "talent" au Burkina Faso est un construit éminemment culturellement situé, qui remet en question la validité universelle des définitions souvent occidentalo-centrées. Contrairement aux postulats de certains modèles globaux de gestion des talents, qui tendent à considérer le talent comme une combinaison standardisée de compétences techniques, de potentiel intrinsèque et de performance individuelle mesurable, les résultats empiriques démontrent que sa reconnaissance s'ancre ici dans des

dimensions plus holistiques et contextuelles. Cette construction est intimement liée aux attentes sociales, aux normes implicites de reconnaissance et aux valeurs collectives qui sous-tendent les dynamiques organisationnelles burkinabè.

Au-delà de la seule performance individuelle ou du potentiel "haut", la reconnaissance des talents est fréquemment perçue à travers le prisme de la légitimité sociale. Cela implique la capacité d'un individu à s'intégrer harmonieusement dans le collectif, à respecter les hiérarchies établies et à contribuer positivement à l'ambiance de travail et à la cohésion d'équipe. Cette dimension de l'intégration sociale dépasse la simple compétence technique pour embrasser la capacité à maintenir l'équilibre et l'harmonie au sein du groupe. De même, l'engagement communautaire et l'utilité perçue de l'individu pour l'organisation et son environnement jouent un rôle prépondérant. Dans les ONG en particulier, des valeurs cardinales comme l'altruisme, la contribution sociétale et la proximité avec les bénéficiaires imprègnent profondément la définition du talent. Un responsable de projet a éloquentement résumé cette perspective : « *Le talent, ce n'est pas celui qui a le meilleur CV, c'est celui que les bénéficiaires reconnaissent comme l'un des leurs.* » Ce témoignage illustre que l'évaluation des talents obéit à des logiques de reconnaissance qui échappent aux standards RH classiques, et relèvent davantage d'une validation communautaire que d'une certification institutionnelle formelle. Le "talent" se manifeste alors moins par une prouesse individuelle isolée que par sa capacité à créer de la valeur collective et à interagir efficacement avec son écosystème.

Ainsi, la capacité à résoudre des problèmes complexes sur le terrain, à mobiliser efficacement des ressources locales, ou à faire preuve d'une résilience exceptionnelle face à l'adversité peut être plus valorisée que la seule excellence technique ou académique, souvent perçue comme insuffisante sans ces qualités relationnelles et contextuelles. Cette approche située du talent a des implications directes sur les pratiques de GRH : l'identification, le développement et l'évaluation des talents ne peuvent se limiter à des outils standardisés, mais doivent intégrer des critères d'évaluation plus qualitatifs, basés sur l'observation de l'intégration sociale, de l'engagement et de la capacité à naviguer dans des contextes complexes. Cette observation fondamentale rejoint les critiques adressées à l'universalisme managérial par les auteurs du courant contextualiste (Brewster et al., 2000), qui insistent sur la nécessité de penser la gestion des ressources humaines à partir des spécificités culturelles locales, plutôt qu'à travers une application rigide d'outils et de concepts standardisés et globalisés. Le cas burkinabè devient ainsi une illustration empirique éloquente de la nécessité de désoccidentaliser la théorie

du talent pour en saisir toute la complexité et la pertinence dans des environnements non-occidentaux.

5.3.2. Représentations différenciées selon les secteurs

La conception du "bon collaborateur" et, par extension, du "talent", varie significativement d'un secteur à l'autre au Burkina Faso, mettant en évidence des écarts sectoriels notables dans les représentations du talent. Chaque culture professionnelle infuse ses propres valeurs et priorités, façonnées par des contraintes opérationnelles, des référentiels spécifiques et des finalités institutionnelles distinctes. Cette diversité des représentations souligne qu'il n'existe pas une définition monolithique du talent, mais plutôt une multitude de conceptions adaptées aux exigences des différents mondes du travail.

Dans le secteur bancaire, par exemple, le talent est principalement associé à la technicité, à la maîtrise des outils financiers et à la capacité d'atteindre des indicateurs de performance clairement quantifiés. Cette conception s'ancre dans un univers fortement régulé, où la conformité, la précision et l'optimisation des résultats financiers sont prépondérantes. La légitimité académique, en particulier l'origine des diplômes (notamment des grandes écoles), reste également un critère central de reconnaissance. De manière contrastée, dans le domaine des télécommunications, le talent s'incarne dans l'agilité face à l'innovation. Ce secteur, caractérisé par une évolution technologique constante, privilégie des profils capables de naviguer entre le développement de solutions numériques, la veille concurrentielle et la maîtrise des systèmes d'information. L'hybridation des compétences techniques et commerciales devient ici un atout stratégique indispensable.

Les entreprises minières, quant à elles, mobilisent une conception plus territorialisée du talent, centrée sur la résilience en milieux difficiles, la gestion des risques environnementaux et la capacité à coordonner des équipes dans des contextes géographiquement dispersés. Le talent est évalué à travers l'efficacité opérationnelle dans des conditions extrêmes et l'aptitude à garantir la sécurité des sites et des équipes. Dans le champ de l'éducation privée, le talent est jugé à l'aune de l'impact pédagogique et de la capacité à gérer une population étudiante multiculturelle. Les enseignants qui se distinguent sont ceux capables d'innover dans les approches didactiques tout en assurant une cohésion interculturelle au sein des classes.

À l'opposé, les organisations issues du monde associatif et des ONG adoptent une conception plus ancrée socialement du talent. Ici, l'adhésion aux valeurs de l'organisation, la

proximité avec les communautés locales, l'engagement militant et la reconnaissance par les bénéficiaires finaux jouent un rôle prépondérant. Les savoirs expérientiels, acquis sur le terrain, sont souvent considérés comme aussi importants, voire plus, que les qualifications formelles. Les sociétés de distribution, pour leur part, construisent leur représentation du talent autour de la capacité à gérer efficacement des chaînes logistiques complexes et à encadrer des équipes sur le terrain. L'autonomie, la réactivité et une compréhension fine des réalités locales du marché y sont particulièrement valorisées. Enfin, les médias privilégient des profils polyvalents, maîtrisant à la fois les codes du journalisme classique et les exigences du numérique. La capacité à produire du contenu multi-plateformes, à capter l'attention dans un environnement saturé d'informations, ainsi qu'une forme d'intuition éditoriale, apparaissent comme les marqueurs distinctifs du talent dans ce secteur.

À travers cette cartographie sectorielle, il ressort que la notion de talent est loin d'être homogène au Burkina Faso. Elle est fortement conditionnée par les logiques d'action propres à chaque secteur, les temporalités organisationnelles spécifiques et les valeurs professionnelles dominantes. Si certains domaines valorisent l'innovation et la performance immédiate, d'autres insistent sur la loyauté, la résilience opérationnelle ou la légitimité communautaire. Cette pluralité appelle impérativement à une approche différenciée de la gestion des talents, capable de reconnaître et d'intégrer les formes diverses d'excellence professionnelle telles qu'elles s'expriment dans les différents mondes sociaux du travail burkinabè.

5.3.3. Émergence d'une éthique pragmatique du talent

Face à la complexité des dynamiques culturelles et aux contraintes spécifiques inhérentes au marché du travail burkinabè, notre étude révèle l'émergence d'une éthique pragmatique du talent. Cette approche, loin des définitions rigides et souvent normatives, privilégie des qualités fonctionnelles et adaptatives, jugées essentielles à la survie, à la résilience et au développement des organisations dans un contexte marqué par une incertitude prononcée. Une constante transversale se dégage : la valorisation croissante d'un profil hybride, intrinsèquement capable de s'adapter à des environnements instables, de répondre à des exigences multiples et de combiner diverses compétences, qu'elles soient techniques, sociales ou éthiques.

Cette « éthique pragmatique du talent » repose principalement sur une triade de qualités fondamentales. En premier lieu, la polyvalence s'impose comme une compétence cardinale.

Dans des structures souvent caractérisées par des ressources limitées et des équipes restreintes, la capacité d'un individu à endosser plusieurs rôles et à naviguer avec aisance entre différentes fonctions devient une priorité stratégique. Un professionnel capable d'être tour à tour gestionnaire de projet, communicant, formateur ou même support technique est perçu comme un atout inestimable, permettant à l'organisation de maintenir son agilité opérationnelle face aux imprévus et aux contraintes budgétaires. Ensuite, la loyauté, au-delà des performances individuelles mesurables, est fortement valorisée et souvent considérée comme un critère implicite essentiel. Dans un environnement marqué par une certaine instabilité économique et politique, ainsi que par la fragilité de la fidélisation des jeunes talents, la loyauté est perçue comme un gage de stabilité interne. Elle symbolise un engagement durable qui transcende les seules incitations matérielles, assurant une forme de sécurité et de cohésion indispensable au sein des équipes. Enfin, l'adaptation au terrain constitue une aptitude cruciale. Elle se manifeste par la capacité à travailler efficacement dans des environnements parfois hostiles ou avec des ressources limitées, à improviser face aux contraintes locales imprévues, et à incarner authentiquement les valeurs de l'organisation dans l'action quotidienne. Il s'agit d'une intelligence situationnelle qui permet au collaborateur de naviguer avec succès dans la complexité du contexte burkinabè, et de faire preuve d'une résilience proactive face aux défis inattendus. Cette capacité est systématiquement citée comme un critère clé du "talent" perçu, reflétant la nécessité d'une compétence enracinée dans le réel.

Ces éléments plaident résolument pour une approche hybride de la gestion des talents, qui dépasse la dichotomie traditionnelle entre les visions universalistes et contextualistes de la GRH. Cette approche n'est ni entièrement universaliste, c'est-à-dire axée sur des compétences globalement "exportables" et des "meilleures pratiques" standardisées ; ni totalement relativiste, c'est-à-dire centrée uniquement sur des critères contextuels et des particularismes locaux. Il s'agit plutôt d'un ajustement constant et dynamique entre les normes globales et les réalités locales, s'inscrivant pleinement dans une logique de glocalisation (Robertson, 1995). Dans le contexte burkinabè, cette hybridation n'est pas une simple juxtaposition d'éléments disparates, mais une intégration fonctionnelle des deux logiques, où les impératifs du contexte opérationnel dictent une redéfinition pragmatique et opérationnelle du talent. La capacité d'adaptation culturelle devient ainsi une compétence stratégique fondamentale, transformant le talent en une ressource capable de non seulement survivre, mais de prospérer dans un écosystème unique et complexe, où la pertinence locale est la clé de la performance durable.

5.3.4. Analyse critique des interconnexions culturelles

La présente section s'attache à une discussion critique des résultats empiriques relatifs à la culture, à l'identité et à la gestion des talents, tels que présentés au Chapitre 4. Loin de se limiter à une description des constats, l'objectif est ici de problématiser les observations de terrain en les confrontant aux postulats et aux cadres théoriques dominants en gestion des talents, souvent ancrés dans des perspectives occidentales. Il s'agit d'analyser comment les spécificités burkinabè interrogent et nuancent les modèles existants, révélant ainsi les limites des approches universelles et plaidant pour une re-conceptualisation du talent en contexte multiculturel et postcolonial.

5.3.4.1. Les enjeux culturels dans la définition du talent : Quand les référents locaux défient l'universalité

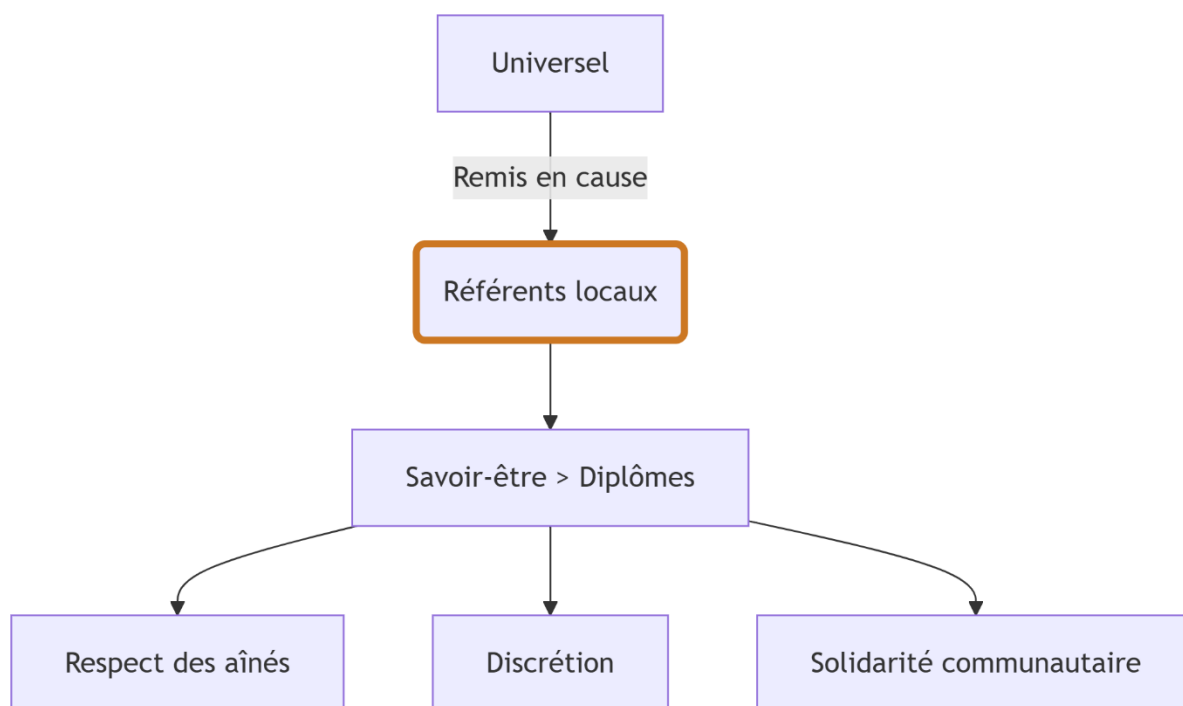
Les résultats de nos entretiens au Burkina Faso ne se contentent pas de brosser un tableau de la réalité ; ils remettent en question de manière fondamentale la prémisse, souvent implicite dans la littérature managériale (comme le soulignent des travaux classiques tels que ceux de Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, axés sur la "guerre des talents"), d'une notion universelle du "talent". Loin d'être un concept intangible et aisément transposable d'un environnement à l'autre, nos données empiriques démontrent avec une force irréfutable que la définition même de ce qui qualifie un individu de "talentueux" est une construction profondément enracinée dans des référents culturels implicites et des dynamiques sociales locales. Cette divergence constitue une tension épistémologique majeure face aux modèles de GRH globalisés, qui tendent à homogénéiser les critères de performance et de potentiel.

Les observations empiriques convergent pour montrer qu'une valorisation significative des profils s'opère de manière différenciée, et ce, moins en fonction de la somme de leurs diplômes ou de l'excellence de leurs compétences techniques pures, qu'en regard de leur capacité avérée à incarner et à respecter les normes sociales légitimes localement. Ce "savoir-être" distinctif, souvent relégué au second plan dans les grilles d'évaluation standardisées, représente ici un capital professionnel d'une valeur inestimable, indissociable de la reconnaissance et de la légitimité. Le respect des aînés, par exemple, transcende la simple courtoisie ; il incarne une marque profonde de maturité, d'humilité et une compréhension intériorisée de l'ordre social et hiérarchique, essentielle dans toutes les interactions professionnelles burkinabè. La discrétion, particulièrement dans les situations délicates ou potentiellement conflictuelles, n'est pas interprétée comme une faiblesse ou un manque

d'initiative, mais comme un signe de sagesse, une aptitude à préserver l'harmonie du groupe et à éviter la confrontation directe, qualités hautement estimées dans une culture collectiviste, ce qui contraste avec les valorisations individualistes souvent promues en Occident. De même, la solidarité communautaire qui se traduit par une propension à soutenir activement ses collègues, à partager ses connaissances sans rétention, et à privilégier l'intérêt collectif avant l'avantage individuel, se dégage comme un attribut conférant une légitimité et une reconnaissance qui excèdent très largement les indicateurs de performance traditionnels et individualisés, tels que les KPI. Comme l'a puissamment exprimé un responsable des ressources humaines d'une entreprise de logistique, soulignant ce paradoxe pour les approches classiques :

"Un jeune diplômé peut avoir toutes les certifications du monde. Mais si, en entretien, il ne salue pas avec la déférence attendue, s'il interrompt un aîné ou s'il se montre excessivement sûr de lui sans humilité, son 'talent' technique sera éclipsé. Ici, le savoir-être, la capacité à s'intégrer humblement et respectueusement, c'est fondamental. C'est ce qui fait la différence entre un CV prometteur et une personne réellement 'talentueuse' pour notre contexte."

Figure 26 : Enjeux culturels dans la définition du talent



Source : Adapté des entretiens

Cette observation, partagée par plus des deux tiers de nos interlocuteurs managers, ne se contente pas de décrire une réalité ; elle interroge la validité universelle des grilles d'évaluation des talents et révèle une réalité où la compétence technique est impérativement complétée, voire conditionnée, par une intelligence culturelle et relationnelle.

Tableau 40 : Comparatif des critères du talents

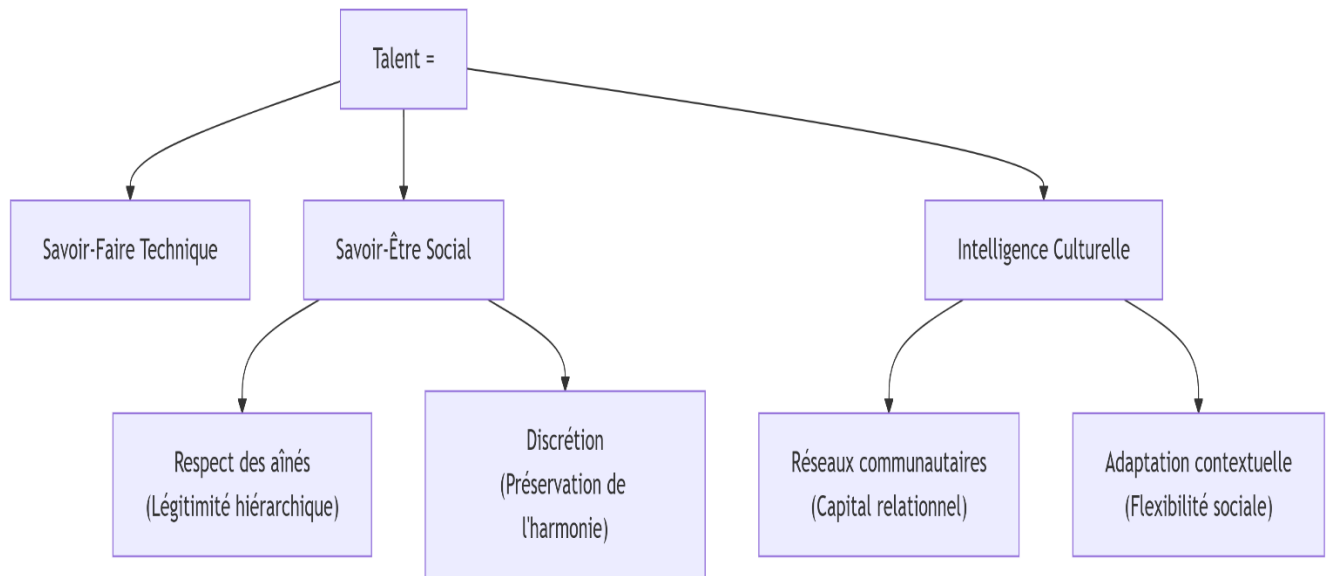
Dimension	Référentiel Occidental	Référentiel Burkinabè
Validation	Diplômes certifiés	Reconnaissance des pairs
Leadership	Performance individuelle	Capacité à fédérer
Évaluation	KPIs quantitatifs	Impact relationnel
Citation	"Compétences techniques"	"Savoir s'intégrer humblement" (DRH)

Source : Adapté des entretiens

L'implication profonde et paradigmatique de ces découvertes est incontestable : les critères de reconnaissance du talent s'étendent bien au-delà des dimensions purement techniques ou cognitives classiques, telles que définies par la majorité des littératures anglo-saxonnes sur le sujet (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Ils englobent de manière indissociable des aspects relationnels, moraux et symboliques, qui confèrent à l'individu sa pleine légitimité professionnelle et son efficacité au sein de l'écosystème organisationnel.

Donc, le "talent" se manifeste non seulement par l'accomplissement de tâches spécifiques ou l'atteinte d'objectifs chiffrés, mais aussi par la manière dont un individu interagit, dont il s'inscrit et navigue dans les réseaux sociaux informels, et dont il adhère aux valeurs collectives. À cet égard, des comportements collectivement appréciés, comme une loyauté indéfectible envers l'équipe ou l'entreprise, et la capacité à préserver l'harmonie du groupe, sont considérés comme des marqueurs majeurs du talent, supplantant parfois la seule maîtrise technique. Par exemple, une capacité avérée à désamorcer des conflits interpersonnels sans l'intervention formelle de la hiérarchie, ou à mobiliser des appuis communautaires pour faciliter une tâche professionnelle, constituent des formes de "talent" qui demeurent rarement mesurées par les systèmes d'évaluation occidentaux. Elles sont pourtant cruciales pour la réussite opérationnelle dans un environnement où le tissu social et les relations interpersonnelles priment souvent sur la stricte application des procédures.

Figure 27 : La construction culturelle du talent au Burkina Faso



Source : Adapté des entretiens

Cette vision élargie du talent appelle impérativement à une réévaluation critique des cadres d'analyse en GRH, afin d'y intégrer la richesse des savoirs et des compétences propres à des contextes socioculturels distincts, tels que celui du Burkina Faso. C'est une invitation à repenser la performance non plus comme une somme d'individus isolés, mais comme le fruit d'une alchimie sociale complexe, particulièrement prégnante dans les contextes africains postcoloniaux où les référentiels occidentaux ne peuvent être transposés mécaniquement sans risques de contre-sens et d'inefficacité.

5.3.4.2. La tension entre logiques endogènes et exogènes

L'analyse des cultures organisationnelles au Burkina Faso ne révèle pas une simple coexistence de pratiques, mais bien une forte tension entre des logiques de gestion distinctes, façonnées par des ancrages culturels et des finalités sectorielles divergentes. Cette pluralité des normes constitue un défi managérial central, obligeant les organisations à naviguer entre des attentes parfois contradictoires, ce qui nuance significativement les modèles universels de culture d'entreprise (comme ceux proposés par Hofstede ou Schein, qui, bien que pertinents, peuvent simplifier la complexité des hybridations culturelles en contexte postcolonial).

L'observation sectorielle a permis de distinguer des approches contrastées, illustrant cette tension. D'une part, les ONG, en particulier celles œuvrant dans le développement rural et

communautaire, tendent à valoriser de manière prépondérante la connaissance du terrain et les proximités linguistico-culturelles. Pour ces organisations, l'efficacité opérationnelle repose moins sur des certifications formelles que sur une compréhension fine des dynamiques locales et une capacité à tisser des liens de confiance avec les populations. L'être issu de la communauté desservie, la maîtrise des dialectes locaux et la compréhension des subtilités des dynamiques sociales endogènes sont des atouts primordiaux, parfois perçus comme supérieurs aux qualifications académiques formelles. Une coordinatrice de programme a témoigné, soulignant cette primauté du local :

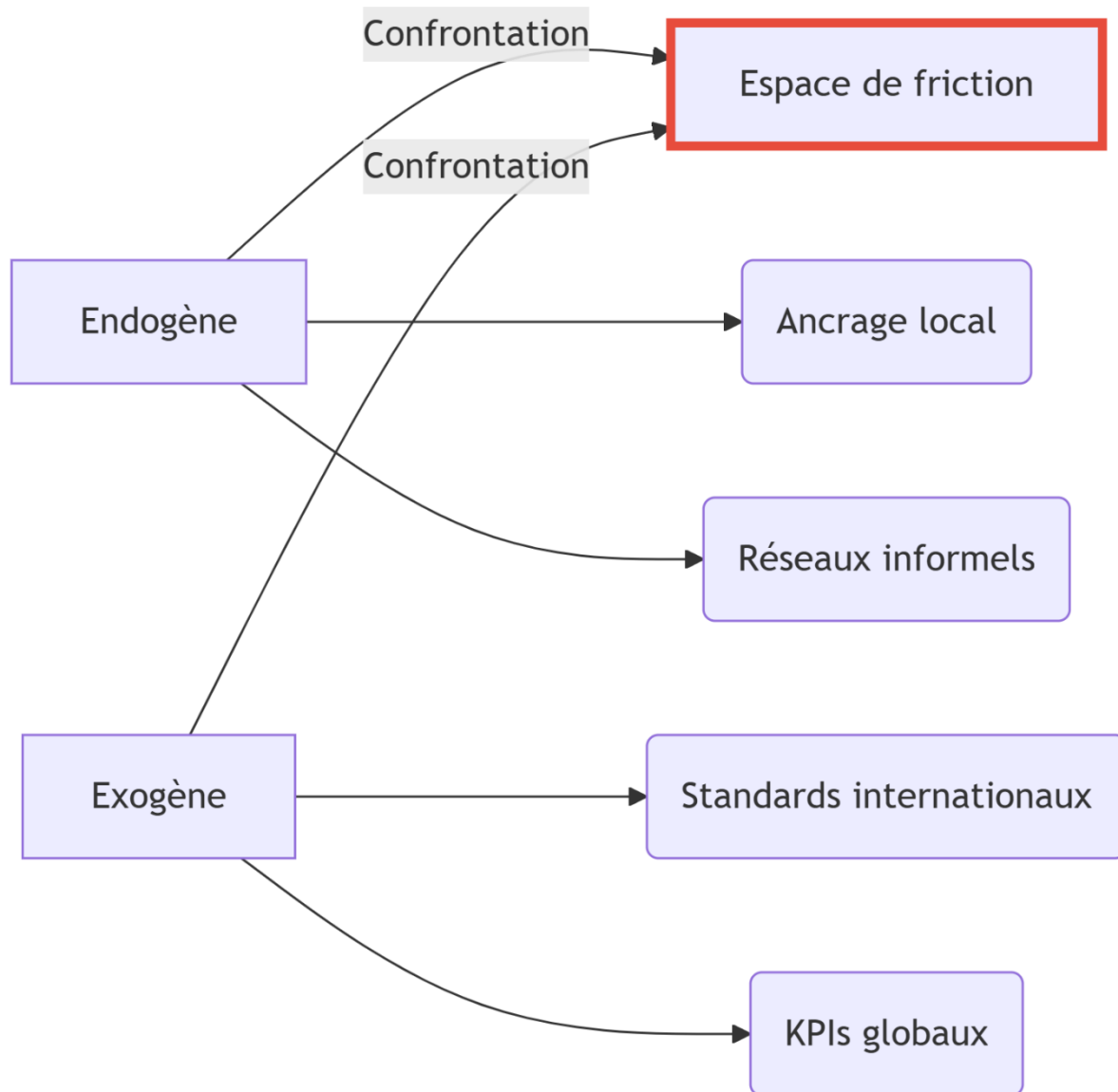
"Nos meilleurs agents sont ceux qui vivent la réalité des villages, qui parlent les langues locales et comprennent les dynamiques sociales. Ce n'est pas seulement une question de CV ou de théorie. Quelqu'un qui est originaire de la zone d'intervention, même avec moins de diplômes formels, sera souvent plus efficace pour établir la confiance et la légitimité auprès des populations."

Cette approche incarne une logique endogène, où les pratiques de GRH sont adaptées et ancrées dans le contexte socioculturel spécifique.

D'autre part, le secteur bancaire et, plus largement, les filiales de multinationales opèrent sous l'égide de standards de gestion hautement rationalisés et globalisés. Pour ces acteurs, l'impératif est de se conformer aux procédures internationales, de maîtriser les outils techniques sophistiqués et d'opérer dans un cadre fortement structuré et homogène, souvent dicté par leurs maisons mères. Un manager dans une banque d'investissement a clairement exprimé cette logique exogène :

"Nos critères de sélection et de promotion sont dictés par notre groupe international. On cherche des profils qui maîtrisent les outils financiers standardisés, qui sont habitués aux process structurés et qui parlent parfaitement le français ou l'anglais des affaires. L'origine ethnique ou la langue locale ne sont pas des critères formels de sélection, car nous opérons sur un marché globalisé."

Figure 28 : Tension logiques endogènes/exogènes

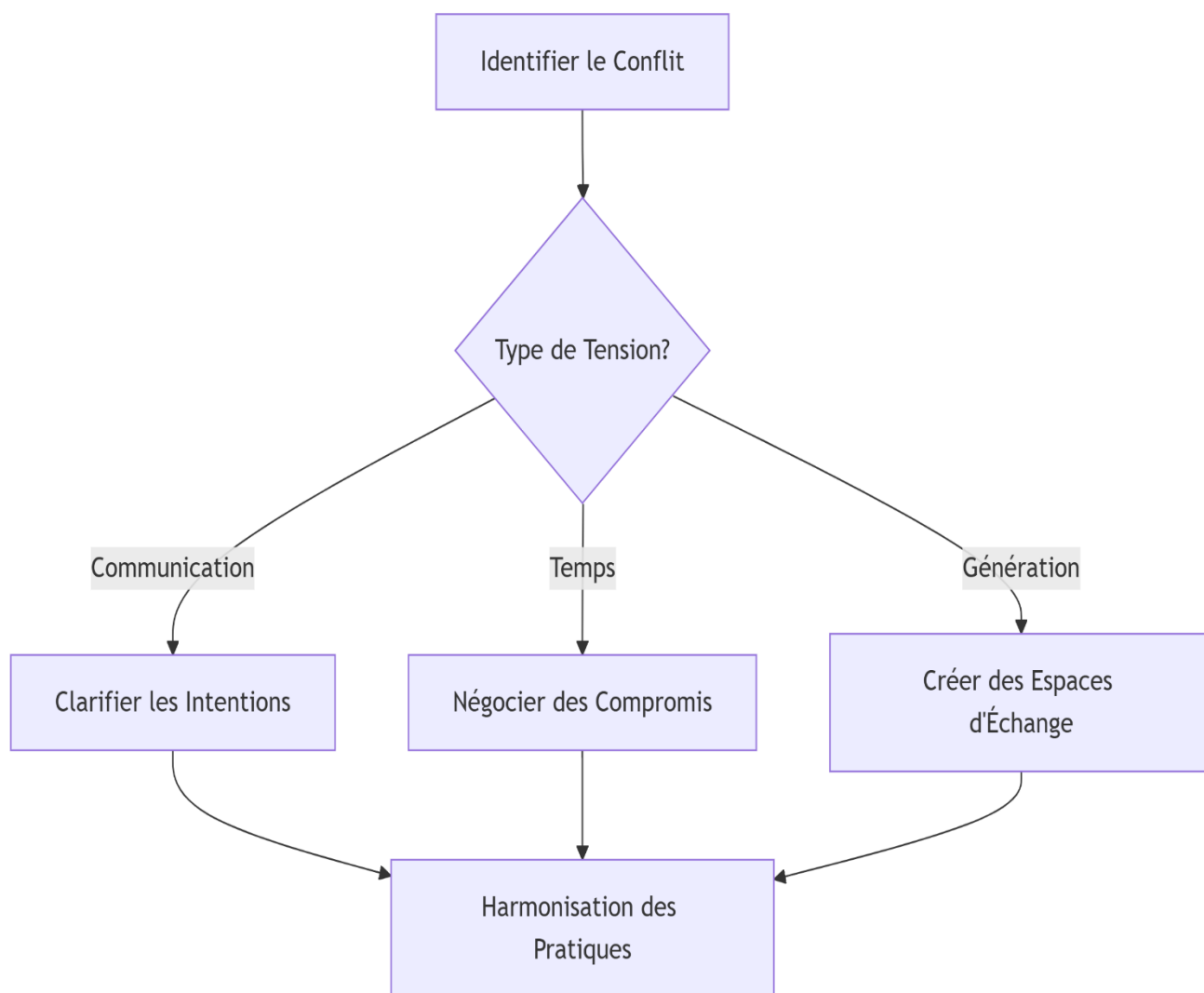


Source : Par l’auteur

Cette divergence systémique met en exergue une tension récurrente et structurelle pour les organisations opérant dans des contextes hybrides comme le Burkina Faso. Elles sont tiraillées entre les logiques endogènes qui valorisent l'adaptation au terrain, la reconnaissance sociale des savoirs locaux et l'importance des réseaux informels, essentielles pour l'efficacité locale ; et les logiques exogènes qui prônent la conformité aux normes RH internationales, l'efficacité formelle et l'application d'indicateurs de performance (KPI) universels, souvent perçues comme gages de modernité et de légitimité globale. La conséquence managériale directe de cette tension est une hétérogénéité des attentes au sein des équipes et des

départements, ainsi que des risques accrus de malentendus interculturels dans l'application des critères de sélection, d'évaluation ou de promotion. Les managers se retrouvent fréquemment à devoir arbitrer entre des impératifs contradictoires, ce qui non seulement complexifie la gestion quotidienne des talents, mais peut également générer des frustrations profondes et un sentiment d'injustice au sein du personnel qui se sent pris entre deux systèmes de valeurs.

Figure 29 : Processus de médiation managériale des tensions interculturelles



Source : Adapté des entretiens

Cette situation soulève des questions critiques sur la transférabilité des modèles de gestion et la nécessité d'une véritable intégration interculturelle plutôt qu'une simple juxtaposition.

5.3.4.3. Les défis de la reconnaissance dans un contexte pluriel

La question de la reconnaissance du mérite et de la légitimité des talents s'est avérée particulièrement complexe et chargée de sens dans le contexte burkinabè, où les représentations de ce qui fonde la valeur professionnelle sont profondément dichotomiques. Cette divergence interroge directement les fondements des systèmes de gestion des carrières et de la performance souvent basés sur une méritocratie universelle, telle que conceptualisée dans les modèles occidentaux de GRH. Nos observations empiriques mettent en lumière un défi majeur pour la mise en œuvre de dispositifs de reconnaissance efficaces et équitables.

Les cas observés sur le terrain illustrent de façon frappante cette dualité. Il arrive fréquemment que des recrues perçues comme "talentueuses" dans les sphères institutionnelles ou les sièges sociaux – c'est-à-dire des individus maîtrisant parfaitement le français, titulaires de diplômes de grandes écoles (parfois étrangères) et adoptant une prestance adaptée aux environnements formels – se voient disqualifiées ou rencontrent de sérieuses difficultés de reconnaissance et d'intégration sur le terrain, en raison de leur distance culturelle ou de leur manque d'engagement communautaire. Un responsable de programme d'une ONG a partagé une anecdote éloquent, soulignant la difficulté à transférer la légitimité d'un contexte à un autre :

"Nous avons embauché une jeune diplômée très brillante, sortie d'une université européenne. Sur le papier, c'était un profil exceptionnel, parfaitement conforme aux standards internationaux de ce que l'on appelle 'haut potentiel'. Mais quand elle est arrivée dans les villages pour travailler avec nos équipes locales, elle a eu énormément de mal à se faire accepter. Elle parlait un français impeccable, mais ne comprenait pas les subtilités de communication locales, le poids de la gérontocratie, le besoin de prendre le temps des échanges informels. Elle était 'talentueuse' pour le siège, mais pas toujours 'légitime' aux yeux des communautés ou même de certains de nos agents de terrain plus âgés, qui voyaient son approche comme trop abrupte ou déconnectée."

Ce constat défie l'idée d'une transférabilité directe du "talent" mesuré par des indicateurs académiques ou technocratiques.

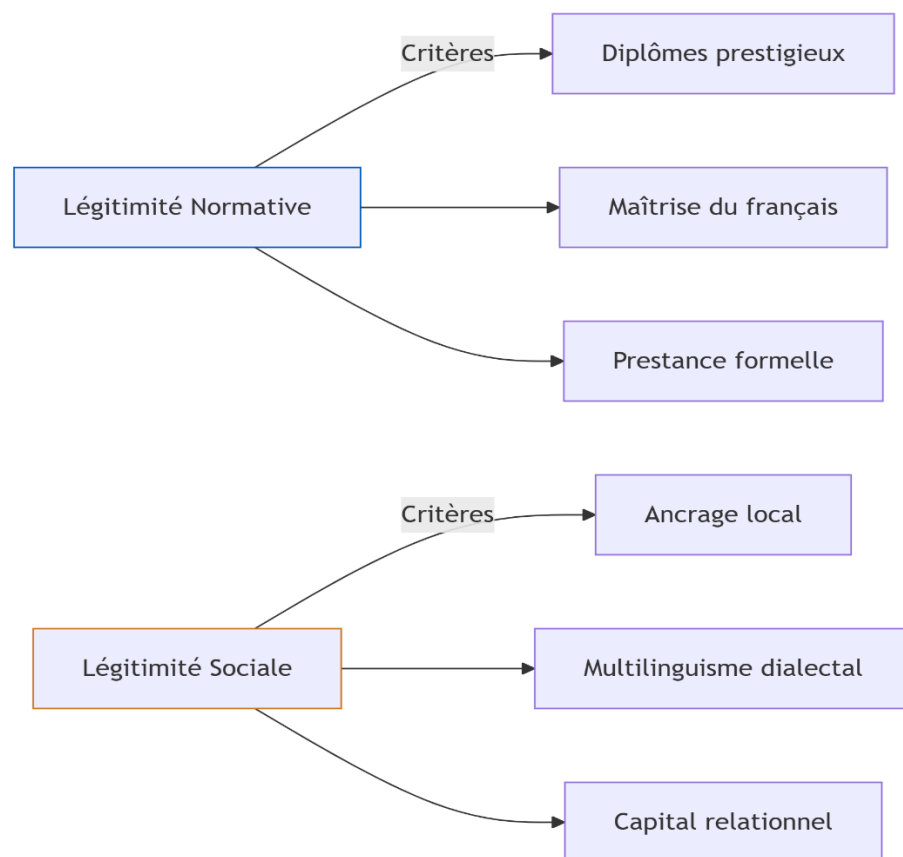
À l'inverse, nos entretiens ont révélé l'existence d'agents qui, sans posséder les diplômes valorisés par les logiques formelles des organisations modernes, se distinguent par un engagement profond, une implication locale indéniable et une capacité à opérer efficacement

au sein des communautés. Ces individus sont souvent considérés comme "incontournables" par leurs pairs, les communautés et les partenaires de terrain, et leur valeur est reconnue par le tissu social plus que par le système de gestion des compétences. Un manager a partagé un exemple marquant de cette forme de légitimité alternative :

"J'ai un chef d'équipe qui n'a pas fait de longues études, mais il est né et a grandi dans cette zone. Il connaît chaque famille, parle tous les dialectes du coin. Quand il y a un conflit, une difficulté avec les agriculteurs, c'est lui qu'on envoie. Il a une légitimité, une forme de capital social et culturel, que même un doctorant ne pourrait pas acheter. Pour nous, c'est un talent inestimable, même si son CV ne ferait pas rêver une multinationale axée sur les compétences certifiées."

Cet exemple illustre une tension entre le capital humain formel (diplômes, compétences techniques) et le capital social/culturel (réseaux, connaissance du terrain, légitimité communautaire), des dynamiques peu explorées par les modèles de gestion des talents classiques (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019).

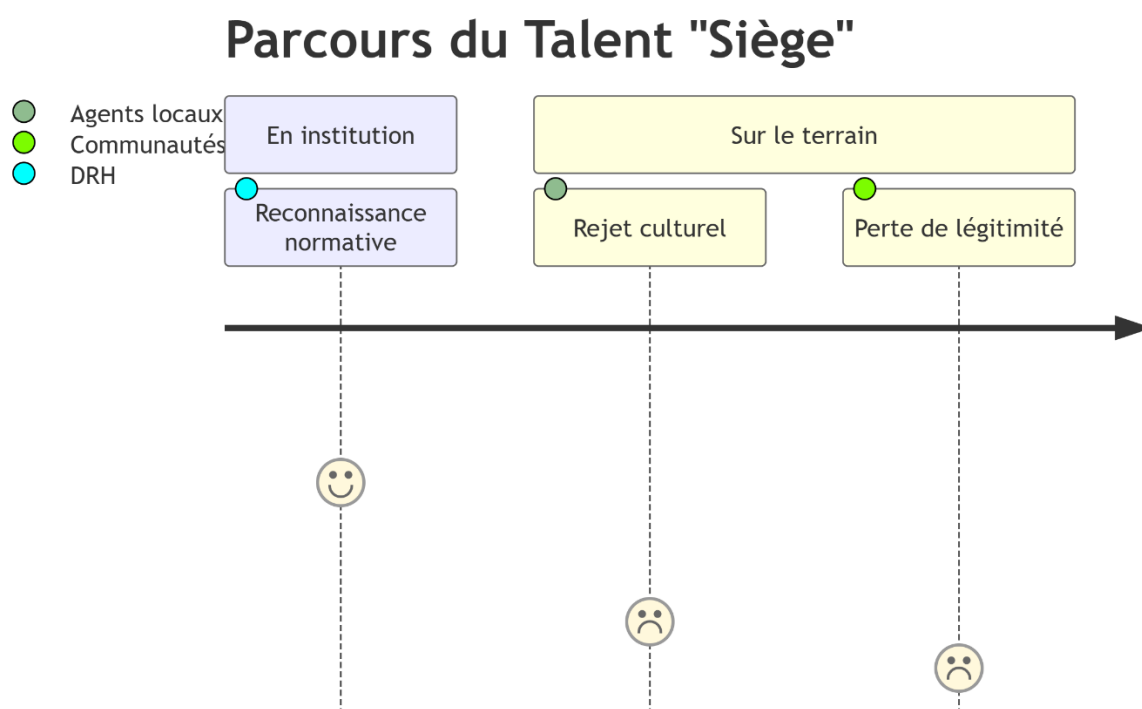
Figure 30 : Dichotomie des légitimités du talent



Source : Par l'auteur

L'analyse critique de ces situations met donc en lumière que l'évaluation du talent au Burkina Faso s'articule autour d'un arbitrage constant et souvent implicite entre la performance normative (celle dictée par les standards internationaux, les diplômes et les indicateurs formels de performance) et la reconnaissance sociale (celle ancrée dans les valeurs culturelles locales, l'acceptation par les pairs et la communauté, ainsi que la légitimité relationnelle).

Figure 31 : Mécanisme de délégitimation d'un talent



Source : Par l'auteur

Ce défi de la reconnaissance est d'autant plus aigu qu'il peut générer des frustrations chez les collaborateurs dont le talent, bien que vital pour l'efficacité opérationnelle de l'organisation sur le terrain, n'est pas pleinement reconnu ou valorisé par le cadre dominant des ressources humaines. Cela soulève la question fondamentale de la pertinence des systèmes d'évaluation de la performance et de la gestion des carrières qui ne prennent pas en compte cette pluralité des sources de légitimité, conduisant potentiellement à la sous-utilisation ou à la perte de talents précieux, mais non conventionnels.

5.4. Défis structurels et institutionnels à la gestion des talents

La gestion des talents au Burkina Faso est confrontée à une série de défis structurels et institutionnels profonds, qui limitent l'efficacité des politiques RH et la pleine valorisation du capital humain. Ces obstacles sont multidimensionnels, englobant la faible formalisation des pratiques, les tensions entre influences externes et réalités internes, ainsi qu'une fragmentation inhérente au marché du travail.

5.4.1. Faible formalisation des pratiques RH

Un constat majeur de cette étude réside dans la carence généralisée de politiques RH intégrées et structurées au sein de la plupart des entreprises locales au Burkina Faso, un phénomène particulièrement prégnant dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME), les associations et même certaines entreprises nationales. Loin d'une approche stratégique et planifiée de la gestion des talents, les pratiques observées sont majoritairement empiriques, pilotées par l'urgence des situations, les opportunités conjoncturelles ou des contingences immédiates. Cette réalité contraste fortement avec les modèles de GSRH qui postulent une intégration verticale et horizontale des fonctions RH pour atteindre les objectifs organisationnels (Wright & McMahan, 1992). Au Burkina Faso, cela se traduit par une absence criante de cadres formels pour le recrutement systématique, la formation continue, l'évaluation structurée des performances, la gestion formalisée des carrières ou la fidélisation proactive des collaborateurs. Les décisions sont ainsi souvent prises au cas par cas, en fonction des besoins pressants du moment ou des affinités interpersonnelles, plutôt que sur la base de procédures standardisées et transparentes. Cette absence de dispositifs systématiques de planification des carrières, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou de plans de formation continue reflète une culture managériale intrinsèquement orientée vers le court terme, où la fonction RH est trop souvent réduite à des tâches purement administratives comme la paie, les contrats ou le suivi des présences. Cette observation corrobore les analyses de chercheurs qui mettent en lumière la nature émergente, voire non-stratégique, de la GRH dans de nombreux pays en développement, où les contingences locales priment sur l'adoption des "meilleures pratiques" globales (Kamoche, 1996 ; Budhwar & Sparrow, 2002). En l'absence d'une vision stratégique claire, les recrutements se font au coup par coup, les promotions sont fréquemment informelles et les mobilités internes dépendent davantage des rapports relationnels que d'un système formalisé de compétences ou de performance.

Cette informalité généralisée ne se cantonne pas aux seules petites structures ou au secteur informel. Même au sein de certains groupes de grande taille et plus structurés, les entretiens révèlent que les outils modernes de GRH, tels que le bilan de compétences, le référentiel métier ou la cartographie des potentiels, sont peu utilisés. Cette sous-utilisation s'explique en partie par un manque de ressources humaines qualifiées capables d'implémenter et de piloter ces outils, mais aussi par une absence de volonté organisationnelle ferme à les institutionnaliser et à les intégrer pleinement dans la culture de l'entreprise. Ce phénomène peut être interprété à travers le prisme de la théorie institutionnelle, où les organisations, sous la pression de l'environnement ou pour des raisons de légitimité externe, peuvent adopter des structures ou des pratiques formelles de GRH (isomorphisme mimétique, DiMaggio & Powell, 1983) sans que celles-ci ne soient pleinement intégrées ou véritablement opérationnelles en interne. Ce "découplage" entre les pratiques formellement affichées et la réalité quotidienne (Meyer & Rowan, 1977) crée une façade de modernité qui masque une gestion des talents souvent *ad hoc*.

En somme, la gestion des talents repose trop souvent sur des logiques empiriques, voire improvisées, ce qui compromet non seulement leur pérennité mais également leur efficacité à long terme. Cette faible institutionnalisation des fonctions RH crée un environnement où la gestion des talents demeure essentiellement réactive plutôt que proactive, limitant considérablement la capacité des organisations à anticiper leurs besoins futurs en compétences et à développer durablement leur capital humain. La priorité est donnée à la résolution des problèmes du quotidien, souvent dans l'urgence, plutôt qu'à la construction de systèmes robustes et prédictifs. Cette situation entrave *de facto* l'émergence d'une véritable culture de gestion stratégique des talents qui permettrait une valorisation optimale des ressources humaines et une contribution significative à la performance organisationnelle (Schuler & Jackson, 1987). L'absence de formalisation systématique des processus clés de gestion des talents conduit inévitablement à des décisions subjectives, une moindre équité perçue et, par conséquent, une érosion de la confiance des employés envers les systèmes RH, impactant négativement la motivation et la rétention des profils les plus qualifiés.

5.4.2. Influence externe et résistances internes

La gestion des talents au Burkina Faso est également façonnée par une interaction complexe et souvent tendue entre les prescriptions internationales en matière de ressources humaines et les résistances internes profondément ancrées dans le contexte local. Un défi

structurel majeur réside précisément dans cette dichotomie entre les normes promues par les bailleurs de fonds (ONG internationales, institutions financières, partenaires techniques) et les réalités opérationnelles des organisations locales. De nombreux modèles et outils de GRH, tels que l'audit RH, la GPEC, ou les systèmes d'évaluation de performance basés sur des indicateurs précis et liés à la diversité, sont régulièrement promus par ces acteurs externes. Plusieurs structures bénéficient ainsi d'appuis techniques qui imposent des exigences en matière de bonne gouvernance RH, incluant des audits périodiques, une traçabilité des processus de recrutement, le principe d'égalité des chances et la mise en place d'indicateurs de performance liés à la diversité.

Cependant, leur appropriation et leur intégration demeurent souvent superficielles. Ces outils, bien que potentiellement bénéfiques, sont souvent conçus dans des contextes socio-économiques et culturels différents, et rencontrent des obstacles significatifs à leur pleine adoption et efficacité sur le terrain burkinabè. Les coûts élevés associés à l'implémentation et à la maintenance de tels dispositifs représentent fréquemment une barrière majeure pour des organisations opérant avec des budgets contraints et des marges réduites, poussant à privilégier des solutions plus économes et souvent moins formalisées.

Au-delà de l'aspect financier, des perceptions culturelles sous-jacentes peuvent également générer des résistances profondes. L'importance accordée aux relations informelles, à la confiance interpersonnelle et aux logiques de groupe, par exemple, peut entrer en contradiction avec la rigidité perçue des procédures formalisées. De même, des systèmes d'évaluation trop directs, individualisants ou basés sur des critères jugés impersonnels peuvent se heurter à des sensibilités culturelles liées à la confrontation ou à la valorisation collective. Les résistances proviennent ainsi également d'enjeux identitaires et relationnels : l'idée même d'objectiver le "talent" à travers des outils importés peut heurter des logiques locales fondées sur la loyauté, la réputation, ou l'intégration sociale, comme en témoigne ce responsable d'association : « *Ce n'est pas un test qui me dira si quelqu'un va être fidèle à notre cause.* » Ainsi, les modèles externes sont souvent perçus comme déconnectés, voire intrusifs, ce qui limite leur mise en œuvre réelle.

Dans ce jeu d'influences, le rôle des bailleurs de fonds et des partenaires étrangers est particulièrement ambigu et mérite d'être analysé avec nuance. D'un côté, ils agissent comme des vecteurs essentiels de modernisation et de transfert de savoir-faire, apportant expertise,

méthodologies et financements cruciaux pour le développement des capacités RH locales. Leur intervention peut être un catalyseur puissant pour l'introduction de "bonnes pratiques" et l'amélioration de la gouvernance interne. Cependant, de l'autre côté, leurs exigences, souvent standardisées et déconnectées des réalités micro-contextuelles, peuvent générer une pression à l'adoption superficielle de modèles sans toujours permettre une appropriation profonde et une véritable adaptation contextuelle. Certaines entreprises adoptent ces exigences formellement, mais ne les appliquent pas rigoureusement dans les pratiques quotidiennes, tandis que d'autres s'en distancient complètement, estimant qu'elles sont inadaptées aux réalités culturelles et budgétaires.

Cette situation peut conduire à des phénomènes d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983), où les organisations adoptent des structures ou des pratiques formelles pour des raisons de légitimité externe ou de conformité normative, sans que celles-ci ne soient pleinement intégrées ou même opérationnelles en interne. Ce "découplage" entre les pratiques formellement affichées et la réalité quotidienne (Meyer & Rowan, 1977) crée des "vitrines RH" qui, malgré leur apparence de modernité, peinent à produire les effets escomptés sur la gestion des talents, car elles sont mal adaptées aux dynamiques organisationnelles et culturelles locales. La tension entre la pression à la convergence globale et la persistance des spécificités locales constitue ainsi un défi permanent pour la gestion stratégique des talents au Burkina Faso, soulignant la complexité de l'ancrage des modèles RH dans des contextes socio-économiques distincts.

5.4.3. Marché du travail fragmenté et rareté des compétences clés

Le marché du travail au Burkina Faso se caractérise par une fragmentation notable, qui a des implications directes et profondes sur la gestion des talents, notamment en ce qui concerne l'accès et la rétention des compétences rares et stratégiques. Cette fragmentation se manifeste par des parcours professionnels souvent instables et non linéaires : plusieurs répondants à l'enquête évoquent une mobilité fréquente, marquée par des ruptures d'emploi, des reconversions inattendues ou des départs vers le secteur informel, qui peut offrir une flexibilité et des revenus parfois plus immédiats en l'absence de régulations formelles.

Une conséquence directe de cette dynamique est que le recrutement s'effectue majoritairement par opportunité plutôt que par anticipation. En l'absence de stratégies de GPEC robustes, les organisations réagissent aux besoins immédiats, se retrouvant souvent contraintes

de pourvoir des postes vacants dans l'urgence. Cette logique réactive rend intrinsèquement difficile la recherche proactive de profils rares et la planification des besoins futurs en compétences stratégiques, un impératif pourtant crucial pour le développement à long terme.

Parallèlement à cette fragmentation, le marché est marqué par une rareté de compétences clés dans certains secteurs d'activité, en particulier ceux à forte technicité, nécessitant une expertise spécialisée, ou à forte valeur ajoutée. Cette rareté est exacerbée par l'instabilité des parcours professionnels des talents les plus qualifiés et le phénomène de "fuite des talents". De nombreux cadres expérimentés et jeunes diplômés à haut potentiel sont souvent attirés par des perspectives meilleures, soit vers les ONG internationales, les institutions de coopération multilatérale, soit directement vers l'étranger, un phénomène communément appelé "fuite des cerveaux" (Docquier & Rapoport, 2012). Ces départs sont motivés par la recherche d'une meilleure reconnaissance, de salaires plus attractifs, d'une plus grande stabilité de l'emploi ou d'une ouverture à la diversité et à des opportunités de carrière perçues comme plus valorisantes par rapport aux entreprises locales, parfois perçues comme rigides, moins gratifiantes ou offrant des perspectives de progression limitées.

Cette migration des talents qualifiés affaiblit considérablement les capacités internes des structures locales, qui se retrouvent ainsi contraintes de recruter dans l'urgence, sans pouvoir anticiper ni développer les compétences nécessaires à leur croissance. Dans plusieurs cas observés, des postes clés restent vacants faute de profils disponibles sur le marché local, ou sont attribués à des candidats ne répondant que partiellement aux exigences du poste, dans une logique de compromis dictée par la contrainte. Ce déséquilibre structurel persistant entre l'offre et la demande de compétences qualifiées alimente un cercle vicieux préjudiciable à la performance globale du tissu économique. L'absence de talents adéquats limite la capacité d'innovation, la productivité et la compétitivité des organisations, ce qui, à son tour, renforce l'attractivité des structures concurrentes ou étrangères, créant une spirale négative pour le développement des entreprises locales. La gestion des talents devient ainsi un défi constant de rétention, de développement et d'attractivité sur un marché du travail complexe, fragmenté et en constante évolution, nécessitant une compréhension nuancée de ces dynamiques pour formuler des stratégies RH pertinentes.

Tableau 41 : Défis structurels et institutionnels par secteur

Secteurs	Faible formalisation RH	Tensions avec standards internationaux	Rareté des compétences clés
Banque	Moyenne : dispositifs présents mais peu utilisés pour les jeunes talents	Modérée : adaptation partielle aux normes des banques centrales	Élevée : talents en cybersécurité et finance digitale très convoités
Assurance	Moyenne à forte : absence fréquente de GPEC ou de plans de succession	Moyenne : pressions croissantes des régulateurs et des partenaires étrangers	Élevée : pénurie d'actuaire, d'analystes en risques climatiques
Télécommunication	Faible : structuration RH assez avancée	Faible : forte intégration des standards internationaux RH	Élevée : fuite vers l'étranger des experts en réseaux et data
Mines	Moyenne : dépendance au siège ou aux sous-traitants RH	Élevée : exigences fortes des bailleurs/investisseurs	Très élevée : pénurie de profils en sécurité, environnement, logistique
Éducation	Élevée : absence de politique RH claire, surtout dans le privé	Faible à modérée : peu d'interventions externes	Moyenne : difficulté à recruter des enseignants multilingues/interculturels
ONG	Moyenne : formalisée dans les ONG internationales, absente dans les locales	Élevée : exigences fortes des bailleurs internationaux sur inclusion/diversité	Moyenne : forte concurrence sur certains profils (santé, droits humains)
Associations	Très élevée : pratiques empiriques, absence totale de politique RH	Très faible : très peu concernées	Moyenne : dépendance à des profils engagés mais non spécialisés
Médias	Élevée : absence de gestion prévisionnelle, rotation forte	Faible : peu de normes RH contraignantes	Moyenne : difficulté à fidéliser les talents polyvalents (techno & contenu)
Distribution	Élevée : gestion RH très tactique, peu de formalisation	Faible : peu d'exigences externes	Élevée : rareté de managers logistiques et analystes en retail

Source : Par l'auteur

5.5. Contributions de la recherche

Cette recherche, en explorant les dynamiques complexes de la gestion des talents au Burkina Faso, apporte des contributions importantes et originales tant sur le plan théorique que pratique. Elle offre une perspective nuancée et contextualisée sur les réalités de la GRH) dans une Afrique de l'Ouest, trop souvent sous-représenté ou abordé de manière unidimensionnelle

dans la littérature managériale globale. En ancrant son analyse dans les spécificités socio-culturelles et économiques burkinabè, l'étude enrichit de manière substantielle notre compréhension des pratiques de gestion des talents au-delà des modèles occidentalo-centrés.

5.5.1. Contributions théoriques

La recherche menée ne se contente pas de décrire des pratiques ; elle engage un dialogue critique avec la littérature existante, ouvrant ainsi de nouvelles avenues de compréhension des dynamiques RH dans des contextes socio-économiques et culturels spécifiques. Ces contributions théoriques sont doubles, remettant en question des postulats universalistes et affinant notre compréhension de l'interaction entre formel et informel.

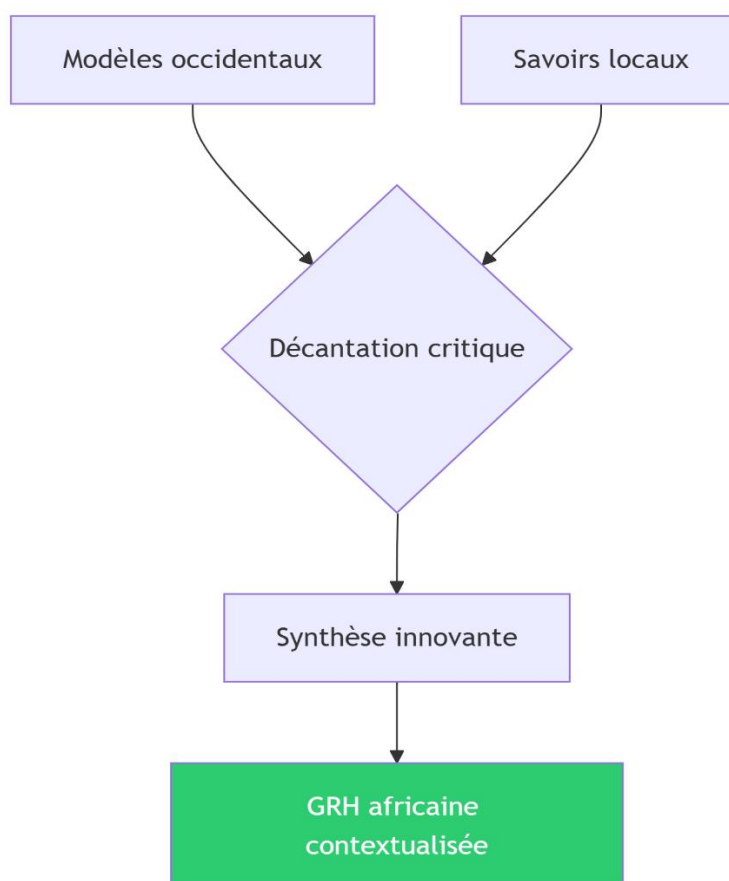
5.5.1.1. Proposition d'une lecture critique contemporaine de la gestion des talents en Afrique

La première contribution théorique majeure de cette étude réside dans la proposition d'une lecture critique et résolument située de la gestion des talents, spécifiquement adaptée aux contextes postcoloniaux francophones d'Afrique de l'Ouest. En s'éloignant résolument des paradigmes universalistes qui tendent à généraliser des concepts et des "meilleures pratiques" issues principalement des mondes anglo-saxons, cette recherche met en lumière l'impératif de déconstruire les modèles de talent importés et d'en questionner la pertinence directe sans une adaptation profonde et nuancée. Elle démontre avec force que la célèbre "guerre des talents" (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) et les approches centrées sur la performance individuelle et le potentiel "haut", si elles peuvent avoir leur place dans certains environnements occidentaux, doivent impérativement être repensées à travers le prisme des spécificités culturelles, sociales et économiques locales. L'un des apports majeurs de cette recherche réside d'ailleurs précisément dans la mise en cause des approches universalistes de la gestion des talents, souvent calquées sur les modèles anglo-saxons, et leur transposition sans médiation ni contextualisation suffisante dans des contextes africains francophones (Nkomo & Al Ariss, 2014).

En prenant pour terrain le Burkina Faso, cette étude révèle que la gestion des talents y répond à des logiques profondément enracinées dans des trajectoires historiques postcoloniales, marquées par la faiblesse persistante des institutions publiques, la domination économique et normative des ONG et l'influence structurante des bailleurs de fonds internationaux. Ces héritages façonnent la perception même de ce qui constitue un "talent" et de la manière dont il

doit être identifié, développé et récompensé. Dans ce cadre complexe, le "talent" n'est pas simplement défini par des critères techniques ou des performances standardisées, mais aussi et surtout par des normes sociales localement construites et valorisées : la loyauté envers l'organisation et l'équipe, l'utilité sociale perçue des actions, la résilience face à l'adversité et aux contraintes, l'humilité, le respect des aînés, et une capacité démontrée à œuvrer pour le collectif plutôt que pour le seul gain individuel. Cette conception du talent renvoie à une logique de reconnaissance située, qui diffère fondamentalement des représentations managériales globales centrées sur le rendement individuel, la compétitivité acharnée et la mobilité professionnelle sans attache. L'analyse révèle ainsi que le "talent" est un construit éminemment culturellement situé, dont la définition et la valorisation sont intrinsèquement influencées par ces dimensions contextuelles. Ces critères, souvent sous-estimés, voire absents, des théories managériales occidentales, sont ici mis en exergue comme des facteurs déterminants de reconnaissance et de succès professionnel dans le contexte burkinabè.

Figure 32 : Proposition d'une approche endogène de la GRH en Afrique



Source : Par l'auteur

L'étude interroge dès lors la pertinence des dispositifs de "war for talents" dans des sociétés où la rareté des ressources, les trajectoires professionnelles discontinues et l'informalité structurante des marchés du travail rendent difficile, voire contre-productive, l'application de standards de performance homogènes et la compétition pour des profils standardisés. Le non-alignement des pratiques de GRH sur ces réalités peut non seulement entraîner une mauvaise identification des potentiels, mais aussi la démobilisation et la fuite des talents locaux qui ne se reconnaissent pas dans des modèles importés. Cette recherche propose dès lors une lecture critique, ancrée dans une perspective contemporaine, qui appelle à la contextualisation profonde des modèles dominants de GRH, non pas comme une simple adaptation cosmétique, mais comme une véritable re-conceptualisation et une épistémologie alternative du talent. Une telle approche reconnaît la validité et la fonctionnalité des logiques endogènes, permettant de construire des systèmes de gestion des talents plus justes, plus efficaces et plus pertinents localement. Cette contribution vise à décentrer le discours sur le talent, en offrant des cadres d'analyse qui tiennent compte des dynamiques de pouvoir, des héritages coloniaux et des spécificités identitaires qui façonnent les pratiques organisationnelles dans ces régions, et qui sont essentiels pour une gestion éthique et performante du capital humain.

5.5.1.2. Articulation entre GRH formelle et informalité fonctionnelle dans une perspective de contingence culturelle

Une seconde contribution essentielle découle de l'articulation fine entre la GRH formelle et l'informalité fonctionnelle, le tout intégré dans une perspective de contingence culturelle. Cette recherche démontre que l'informalité des pratiques RH, loin d'être un simple signe d'immaturité organisationnelle ou de défaillance managériale – comme elle pourrait être perçue par une lecture normative et standardisée (Kamoche, 1996) – peut parfois s'avérer profondément fonctionnelle et remarquablement adaptée aux réalités locales. Cette fonctionnalité se manifeste particulièrement dans des contextes où les ressources sont structurellement limitées, où les cadres réglementaires sont souples ou évolutifs, et où les réseaux personnels, les relations de confiance et les dynamiques familiales jouent un rôle prépondérant dans la coordination des activités et la mobilisation des compétences. L'étude montre en effet que si les outils de GRH formels tels que les fiches de poste, les appels à candidatures standardisés et les entretiens structurés sont mobilisés dans certaines grandes entreprises ou ONG internationales présentes au Burkina Faso, leur application reste souvent partielle, voire est détournée ou compensée par

des logiques informelles. Il s'agit notamment de la cooptation par les pairs, de l'influence des réseaux communautaires, ou d'une reconnaissance locale de la légitimité et de la réputation qui priment sur les certifications formelles.

Loin de rejeter en bloc les modèles formels et les outils standardisés, l'étude suggère l'existence d'un hybride pragmatique unique au Burkina Faso. Ce modèle articule procédures formelles et mécanismes informels au sein d'un système de contingence culturelle, où des éléments de formalisation coexistent et s'entremêlent de manière dynamique avec des pratiques informelles. Cette articulation ne relève pas d'une contradiction ou d'un dysfonctionnement, mais d'un ajustement stratégique et ingénieux à un environnement institutionnel caractérisé par l'incertitude structurelle, la pluralité normative et l'inadéquation avérée de certains instruments standardisés importés. L'informalité fonctionnelle apparaît ainsi comme une réponse pragmatique et essentielle à la faiblesse des dispositifs de planification formelle, au déficit de ressources humaines qualifiées pour piloter des processus complexes, et à la nécessité de construire la confiance et d'assurer la légitimité dans des environnements de faible sécurité juridique ou de forte interdépendance communautaire. Ces pratiques informelles, loin d'être des exceptions ou des déviations, pallient efficacement les carences structurelles et les rigidités formelles, facilitant l'opérationnalisation de la gestion des talents dans des environnements complexes et souvent imprévisibles.

Cette perspective nuance considérablement les approches prescriptives de la GRH qui militent pour une formalisation systématique et universelle, en invitant à une compréhension beaucoup plus fine des logiques d'action locales et de la rationalité implicite qui sous-tend l'informel. Elle s'inscrit pleinement dans les débats sur le "découplage" institutionnel (Meyer & Rowan, 1977), mais le réinterprète non pas comme une simple inefficacité ou une dysfonction, mais comme une forme d'adaptation stratégique et pragmatique des organisations face aux pressions externes et aux contingences internes. La recherche contribue ainsi à une meilleure compréhension de la résilience, de l'ingéniosité et de l'efficacité des organisations africaines dans des environnements à ressources limitées, soulignant l'importance cruciale de considérer l'informalité non pas comme une simple déviance à corriger, mais comme une composante intégrale et potentiellement positive de la GRH, capable de générer de la valeur dans des conditions spécifiques.

Par conséquent, la coexistence de ces deux logiques, formelle et informelle, n'est pas un signe de dysfonctionnement mais plutôt une manifestation de l'adaptabilité contextuelle, permettant aux organisations de naviguer entre les exigences de légitimité externe et les impératifs de survie et d'efficacité interne. Cette articulation met en lumière une forme de contingence culturelle où la fonctionnalité de l'informel est validée par ses résultats concrets sur le terrain, rejoignant les travaux en contingence culturelle tout en les étendant au champ de la gestion des talents, encore peu exploré dans cette perspective. Elle suggère que l'efficacité des pratiques RH dans les pays du Sud repose moins sur l'alignement strict avec des modèles globaux que sur la capacité des organisations à hybrider les normes globales avec les logiques locales.

5.5.2. Contributions pratiques

Dans cette sous-section, l'objectif est de tirer les enseignements opérationnels de l'enquête de terrain à l'attention des différents acteurs impliqués dans la gestion des talents au Burkina Faso. Il s'agit d'identifier des leviers d'action concrets pour améliorer l'identification, la valorisation et la fidélisation des talents dans un contexte marqué par la rareté des ressources, les dynamiques générationnelles et les logiques hybrides de gestion. Ces recommandations sont distinguées selon deux niveaux d'intervention : les entreprises d'une part, et les acteurs publics d'autre part.

5.5.2.1. Recommandations pour les entreprises : vers une gestion contextualisée, équitable et intergénérationnelle

Les résultats ont mis en évidence une gestion des talents encore largement informelle dans de nombreuses organisations, reposant sur des pratiques empiriques peu stabilisées. Pourtant, plusieurs leviers sont activables, même dans des contextes à faibles ressources, pour professionnaliser les approches tout en respectant les réalités locales.

5.5.2.1.1. Formalisation progressive des pratiques RH

Pour les entreprises opérant dans des contextes comme celui du Burkina Faso, l'adoption d'une formalisation progressive des pratiques de gestion des ressources humaines est une impérative, loin d'être une simple application rigide de modèles externes ou une transposition aveugle de standards transnationaux. Il s'agit plutôt d'un processus d'apprentissage organisationnel incrémental et participatif, essentiel pour construire des fondations solides et résilientes en matière de gestion des talents. L'objectif n'est pas de calquer des modèles

standards de GRH issus d'entreprises transnationales, mais d'élaborer des dispositifs minimaux contextualisés qui permettent de clarifier les procédures et d'apporter de la structure là où elle fait défaut.

Cette démarche implique de commencer par les processus les plus critiques et les moins complexes, jetant les bases d'une gestion plus structurée. Cela pourrait inclure l'établissement de politiques claires et écrites pour le recrutement, où les entreprises formalisent la description des postes, la publication des offres, et des grilles d'entretien basées sur des compétences identifiées, plutôt que de se fier uniquement aux réseaux informels. Cette formalisation initiale améliore la lisibilité des rôles et des attentes dès l'entrée en fonction. Ensuite, il est pertinent d'introduire des procédures de gestion des performances simplifiées, comme des entretiens annuels de base axés sur la fixation d'objectifs clairs et un feedback constructif, avant d'évoluer vers des systèmes plus sophistiqués. La cartographie des compétences existantes au sein de l'organisation constitue une autre étape fondamentale, permettant non seulement d'identifier les lacunes actuelles, mais aussi de planifier proactivement les besoins futurs en compétences stratégiques. Enfin, l'instauration progressive de parcours de carrière définis, même s'ils sont initialement flexibles, offre aux collaborateurs une visibilité indispensable sur leurs possibilités d'évolution interne et sécurise leurs parcours professionnels. Chaque étape de cette formalisation doit être accompagnée d'une communication interne transparente et d'une formation adaptée des managers pour assurer une appropriation et une application effective des nouvelles procédures par l'ensemble du personnel.

La mise en œuvre de cette formalisation progressive au Burkina Faso n'est cependant pas sans défis, qui nécessitent une approche stratégique et sensible au contexte. Le premier est d'ordre culturel : la préférence pour les relations interpersonnelles, la loyauté personnelle, et l'informalité peut rendre difficile l'adoption de processus standardisés perçus comme impersonnels, rigides ou même intrusifs. Les managers, souvent habitués à une certaine latitude décisionnelle et à une gestion basée sur les affinités, pourraient manifester une résistance naturelle à l'intégration de cadres plus structurés. Un autre défi majeur est la faiblesse des ressources humaines qualifiées en interne, capables de concevoir, d'implémenter et de gérer ces systèmes complexes. Les PME en particulier manquent souvent de départements RH dédiés ou de personnel suffisamment formé aux pratiques de GRH modernes. Les contraintes budgétaires représentent également un obstacle significatif, car l'implémentation de nouveaux outils technologiques ou la formation continue du personnel peuvent générer des coûts initiaux non

négligeables pour des organisations aux marges souvent limitées. Enfin, la fluidité du marché du travail et l'instabilité des parcours professionnels peuvent décourager l'investissement dans des processus formels si les entreprises perçoivent un risque élevé de départ des talents formés, ce qui rend le retour sur investissement incertain.

Malgré ces défis, les bénéfices d'une formalisation progressive et bien pensée sont considérables et essentiels pour la pérennité et la compétitivité des entreprises burkinabè. Elle permet tout d'abord d'accroître l'équité et la transparence des processus RH, réduisant alors les frustrations liées aux perceptions d'iniquité et renforçant la confiance et l'engagement des collaborateurs. Des procédures claires facilitent une meilleure identification et un meilleur développement des talents, car les critères de performance et de promotion sont objectivés et moins sujets à l'arbitraire. Cela conduit intrinsèquement à une amélioration de la performance organisationnelle globale, par une meilleure adéquation entre les compétences des collaborateurs et les besoins stratégiques de l'entreprise.

Sur le plan de la rétention, des parcours de carrière visibles et des opportunités de développement formalisées augmentent significativement l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes diplômés en quête de repères organisationnels et de perspectives claires, réduisant ainsi l'envie des talents de migrer vers des structures plus établies ou à l'étranger. Enfin, une GRH plus structurée favorise une meilleure conformité réglementaire avec les lois du travail nationales et renforce la crédibilité de l'organisation auprès des partenaires externes, y compris les institutions financières et les bailleurs de fonds. Il s'agit d'une démarche qui, si elle est menée avec pragmatisme, adaptation culturelle et une volonté managériale forte, transforme la gestion des talents d'une tâche réactive en un levier stratégique puissant pour la croissance, la durabilité et le développement du capital humain au Burkina Faso.

5.5.2.1.2. Transparence des critères de promotion

Pour les entreprises burkinabè, instaurer une transparence dans les critères d'avancement est une recommandation fondamentale qui s'inscrit en complémentarité directe avec la formalisation progressive des pratiques RH. Dans des contextes où les logiques informelles et les relations personnelles peuvent parfois prévaloir, la clarté sur les opportunités d'évolution et les chemins de carrière devient un puissant levier de motivation, de fidélisation et d'équité perçue. L'objectif de cette transparence est double : d'une part, clarifier ce qui est

attendu des collaborateurs pour progresser au sein de l'organisation, et d'autre part, assurer l'équité et l'objectivité des décisions de promotion.

Concrètement, cela implique de définir et de communiquer explicitement les compétences techniques et comportementales requises pour chaque niveau de poste, les performances attendues, l'expérience nécessaire, et les processus d'évaluation qui mèneront à une promotion. Plutôt que de laisser les promotions être perçues comme opaques, arbitraires ou liées à des affinités personnelles, une entreprise devrait formaliser la publication des postes à pourvoir en interne, établir des processus de sélection clairs et accessibles à tous les candidats potentiels, et fournir un retour d'information constructif aux personnes non retenues. Une telle démarche peut être initialement facilitée par la mise en place de grilles d'évaluation objectives ou de référentiels de compétences simples, adaptés à la taille et aux ressources de l'entreprise. Instaurer des feedbacks réguliers sur la performance et le développement est également une mesure structurante qui contribue à cette clarté.

Les bénéfices de cette transparence sont multiples et significatifs. Elle renforce d'abord la confiance des employés envers la direction et le système RH, car ils comprennent mieux les décisions prises et se sentent traités équitablement. Cette confiance est cruciale pour l'engagement, pour réduire le cynisme organisationnel, et pour encourager une participation active des salariés. Une meilleure visibilité sur les critères de promotion motive les collaborateurs à développer les compétences requises pour l'évolution, transformant ainsi le processus de promotion en un puissant outil de développement des talents et d'investissement personnel dans la carrière. Les jeunes talents en particulier, souvent en quête de repères clairs et de perspectives d'évolution concrètes, sont plus enclins à rester et à s'investir durablement dans une organisation qui offre cette visibilité et des voies de progression crédibles. En réduisant les perceptions de favoritisme ou de népotisme, la transparence contribue également à créer un environnement de travail plus juste et inclusif, favorisant la rétention des meilleurs éléments et l'attraction de nouveaux talents qui valorisent l'équité comme principe fondamental. Enfin, une transparence accrue encourage une culture de la performance et de la méritocratie, où les contributions et le développement des compétences sont les moteurs de la progression professionnelle. Cette clarté constitue un facteur de rétention stratégique indispensable dans un marché du travail burkinabè de plus en plus concurrentiel.

Cependant, la mise en œuvre de cette recommandation peut rencontrer des défis, notamment au sein des organisations burkinabè. Les normes culturelles qui valorisent les relations interpersonnelles, la discrétion et parfois une certaine hiérarchie implicite peuvent initialement s'opposer à une transparence totale perçue comme une remise en question de l'autorité ou des usages établis. De plus, la capacité à objectiver les critères peut être limitée par l'absence d'outils d'évaluation sophistiqués, par le manque de données fiables sur la performance, ou par un déficit de formation des managers aux entretiens basés sur les compétences et aux pratiques d'évaluation objectives. Il est donc essentiel d'aborder cette formalisation avec pragmatisme et un accompagnement soutenu, en insistant sur les bénéfices concrets pour l'ensemble de l'organisation et en formant les managers à devenir des facilitateurs de cette transparence, plutôt que des gardiens de l'information. En définitive, la transparence des critères de promotion n'est pas qu'une simple procédure administrative ; c'est une composante stratégique d'une gestion des talents mature et un gage de résilience organisationnelle dans un environnement où la confiance, l'équité et la clarté des parcours sont des atouts précieux pour attirer et retenir les compétences clés.

5.5.2.1.3. Dispositifs de mentoring intergénérationnel

Un autre axe majeur pour les entreprises burkinabè, en synergie avec la formalisation progressive et la transparence, réside dans le développement de dispositifs de mentoring intergénérationnel formels et structurés. Dans un contexte où les savoirs tacites et l'expérience pratique sont d'une valeur inestimable, et où la transmission informelle peut être limitée ou inégale, le mentoring organisé devient un levier stratégique pour le développement des talents, la fidélisation et le renforcement du capital humain organisationnel. Enfin, dans un environnement marqué par une coexistence de générations aux attentes parfois divergentes, la mise en œuvre de programmes de mentoring intergénérationnel s'impose comme une pratique à forte valeur ajoutée.

L'objectif de ces dispositifs est de faciliter activement la transmission des connaissances, des compétences et des valeurs d'une génération à l'autre, en créant des ponts structurés entre les collaborateurs expérimentés et les jeunes talents ou les nouveaux arrivants. Concrètement, cela implique de mettre en place des programmes où des managers ou employés seniors, dotés d'une expérience significative et d'un bon ancrage culturel, sont formellement jumelés avec des mentees. Ces relations de mentorat peuvent se traduire par des rencontres régulières, des séances de partage d'expériences, des conseils sur les parcours professionnels, ou un

accompagnement dans la résolution de problèmes spécifiques. Au-delà des interactions individuelles, les entreprises peuvent organiser des ateliers collectifs, des sessions de codéveloppement, ou des plateformes d'échange où les connaissances et les "trucs du métier" sont partagés de manière plus large. L'identification des mentors et des mentees devrait se faire sur la base de critères clairs (volontariat, expertise, potentiel), et les binômes devraient être accompagnés pour maximiser l'efficacité de la relation.

Les avantages de tels dispositifs sont multiples et profonds. Pour les jeunes talents, le mentoring offre un soutien précieux pour leur intégration et leur développement accéléré. Ils bénéficient d'une source de conseils personnalisés, d'une meilleure compréhension des codes organisationnels et culturels, et d'une accélération de leur montée en compétences. C'est un facteur puissant de fidélisation, car les mentees se sentent investis, valorisés et mieux accompagnés dans leur carrière, réduisant ainsi leur propension à chercher des opportunités ailleurs. Pour les mentors, souvent des seniors, c'est une opportunité de valoriser leur expérience et de maintenir leur engagement, en reconnaissant leur rôle crucial dans la transmission du savoir et la construction de l'avenir de l'entreprise. Cela contribue à lutter contre le sentiment d'obsolescence et à renforcer leur sentiment d'utilité. Les générations anciennes, porteuses d'une expérience précieuse, peuvent transmettre des savoirs tacites, des codes implicites et des stratégies d'adaptation aux plus jeunes. Inversement, les jeunes talents peuvent introduire des compétences numériques, une culture agile et une ouverture à l'innovation, favorisant ainsi une dynamique bidirectionnelle d'apprentissage mutuel. Pour l'organisation dans son ensemble, le mentoring intergénérationnel assure une meilleure capitalisation des savoirs tacites, prévenant la perte de compétences critiques lors des départs à la retraite ou des mobilités. Il favorise également une culture d'apprentissage continu et de collaboration, en brisant les silos générationnels et en encourageant un dialogue constructif. De plus, il peut servir de levier pour l'inclusion et la diversité en facilitant l'intégration de profils variés, et renforce la cohésion interne, valorisant toutes les strates de l'organisation.

Cependant, la mise en œuvre de ces dispositifs au Burkina Faso peut rencontrer des défis qu'il est essentiel d'anticiper. L'une des difficultés est de trouver des mentors disponibles et formés qui possèdent à la fois l'expertise métier et les compétences relationnelles nécessaires pour guider efficacement un mentee. La surcharge de travail ou le manque de reconnaissance pour cette tâche peuvent décourager les potentiels mentors. Des résistances culturelles peuvent également se manifester, notamment si le rôle de "mentor" n'est pas clairement distingué de

celui de "supérieur hiérarchique" ou si les dynamiques de respect liées à l'âge empêchent une relation ouverte et constructive. Il est donc crucial de former les mentors à leur rôle, de reconnaître officiellement leur contribution, et de s'assurer que le programme est perçu comme un investissement mutuellement bénéfique, et non comme une charge supplémentaire.

En somme, les dispositifs de mentoring intergénérationnel ne sont pas de simples compléments RH ; ils représentent un investissement stratégique dans le capital humain, permettant aux entreprises burkinabè de cultiver leurs talents et d'assurer une transmission fluide et efficace des compétences essentielles à leur pérennité.

5.5.2.2. Pour les acteurs publics : réguler, outiller et inciter la professionnalisation de la GRH

Au-delà des entreprises, les pouvoirs publics disposent de leviers structurants pour améliorer l'environnement général de la gestion des talents au Burkina Faso. Il s'agit à la fois d'outiller les employeurs, de réguler les pratiques et de stimuler les investissements en capital humain.

5.5.2.2.1. Construction de référentiels métiers adaptés aux réalités nationales

Pour les acteurs publics burkinabè, notamment les ministères du travail, de l'éducation et de l'enseignement supérieur, ainsi que les agences nationales de promotion de l'emploi, une recommandation clé réside dans la construction de référentiels métiers adaptés aux réalités et aux besoins spécifiques du marché du travail national. Les référentiels actuellement en place sont souvent importés ou trop génériques, ce qui crée un décalage prononcé avec les compétences réellement valorisées et nécessaires sur le terrain, contribuant ainsi à un chômage structurel malgré des besoins avérés. Il ne s'agit pas de calquer des modèles étrangers, mais d'élaborer, en concertation étroite avec tous les partenaires sociaux, des référentiels cohérents, actualisés et pleinement alignés sur les spécificités socio-économiques locales.

Ces nouveaux référentiels devraient aller bien au-delà des compétences techniques classiques pour intégrer des critères de talent endogènes, essentiels à la réussite dans le contexte burkinabè. Cela inclut des qualités telles que la polyvalence, l'autonomie en contexte de ressources limitées, la capacité d'adaptation aux spécificités du terrain, le sens de l'initiative face à l'adversité, et la légitimité sociale ou la capacité à mobiliser les réseaux. Ces qualités se sont révélées cruciales dans le contexte local, où la débrouillardise et l'intégration communautaire sont souvent des atouts majeurs. Il ne s'agit aucunement de rejeter les

qualifications académiques, mais de les compléter par une reconnaissance explicite des compétences informelles, des savoir-faire développés par l'expérience et des aptitudes comportementales qui facilitent l'insertion et la performance en milieu burkinabè. Concrètement, l'élaboration de ces référentiels devrait impliquer des consultations élargies et inclusives. Ces discussions ne concerneraient pas seulement le secteur privé formel, mais aussi les organisations professionnelles, les associations d'artisans, les représentants du secteur informel, les chambres de commerce, les syndicats, les institutions d'enseignement technique et de formation professionnelle, et même les leaders communautaires. Cette approche participative garantirait une représentation fidèle des besoins du marché et des attentes sociétales, assurant ainsi la pertinence et l'acceptabilité des référentiels.

Ces référentiels adaptés serviraient alors de base solide pour l'élaboration de programmes de formation professionnelle et d'enseignement technique plus pertinents et en phase avec les besoins réels du marché du travail. Ils permettraient de mieux orienter les jeunes vers des filières qui débouchent réellement sur l'emploi, de développer des curricula qui favorisent l'employabilité immédiate et durable, et d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre de formation et la demande du marché de l'emploi. En clair, des parcours éducatifs et des certifications professionnelles mieux alignés sur les besoins concrets des entreprises locales aideraient à réduire significativement le chômage des jeunes diplômés, à valoriser les compétences acquises hors des cadres académiques classiques, et à limiter la "fuite des cerveaux" en offrant des perspectives de carrière plus attrayantes au niveau national.

Au-delà de la formation, ces référentiels pourraient également servir d'outils pour les entreprises dans leurs processus de recrutement, d'évaluation et de gestion des carrières, créant ainsi un langage plus ou moins commun et des attentes partagées entre le monde de l'éducation et celui du travail. Cette normalisation permettrait de sortir d'une logique de recrutement opportuniste et d'aligner les attentes entre l'offre et la demande de travail, constituant ainsi un investissement stratégique dans le capital humain national, indispensable pour stimuler la productivité et la compétitivité de l'économie burkinabè.

5.5.2.2.2. Mise en place de mécanismes fiscaux incitatifs à la formation continue

Les données empiriques de cette étude ont clairement souligné la faiblesse des investissements en formation continue au sein du tissu entrepreneurial local au Burkina Faso. Pour remédier à cette carence structurelle, les autorités publiques ont un rôle déterminant à jouer

en mettant en place des mécanismes fiscaux incitatifs à la formation continue pour les entreprises. Actuellement, la formation est trop souvent perçue comme un coût additionnel plutôt qu'un investissement essentiel dans le capital humain, en particulier pour les PME dont les marges sont plus étroites et les priorités plus immédiates en termes de survie.

Ces mécanismes incitatifs visent précisément à réduire la charge financière que représente la formation professionnelle pour les entreprises, les encourageant ainsi activement à investir davantage dans le développement des compétences de leurs collaborateurs. Concrètement, cela pourrait prendre diverses formes, adaptées au contexte fiscal national : des exonérations partielles de charges sociales sur les salaires des employés pendant leurs périodes de formation ou sur les rémunérations des formateurs internes, des crédits d'impôt formation pour les dépenses dûment justifiées, ou encore des subventions directes ciblées pour certains programmes de développement de compétences critiques et stratégiques pour l'économie nationale. Ces dernières pourraient notamment être orientées vers les secteurs porteurs identifiés, tels que le numérique, l'agro-industrie ou l'environnement, afin de catalyser leur croissance. L'idée centrale est de créer un avantage économique tangible qui incite les entreprises, quelle que soit leur taille, à intégrer la formation continue comme une composante naturelle et rentable de leur stratégie de gestion des talents.

Les bien-fondés de ces incitations sont multiples et profonds pour l'ensemble de l'écosystème économique burkinabè. Premièrement, elles favorisent l'adoption d'une culture d'apprentissage permanent au sein des organisations, essentielle pour s'adapter aux évolutions rapides des marchés, aux innovations technologiques et aux exigences concurrentielles. Deuxièmement, en facilitant l'accès à la formation continue, l'État contribue directement à relever le niveau de qualification de la main-d'œuvre nationale, ce qui a un impact positif sur la productivité et la compétitivité des entreprises burkinabè à l'échelle régionale et internationale. Ce type de mesure serait d'autant plus pertinent qu'il renforcerait directement la compétitivité des entreprises locales sur un marché globalisé. Troisièmement, pour les employés, l'accès à la formation est un puissant facteur de motivation et de fidélisation. En offrant des opportunités concrètes de montée en compétences, les entreprises peuvent retenir leurs talents les plus prometteurs, réduisant ainsi le phénomène de "fuite des cerveaux" et le turnover coûteux. Enfin, cette politique fiscale proactive est un signal fort envoyé au secteur privé : l'État reconnaît et soutient l'investissement dans le capital humain comme un pilier fondamental du développement économique durable du Burkina Faso. Toutefois, la mise en œuvre de tels

dispositifs requiert une collaboration étroite entre les ministères des finances, du travail et de l'économie, afin de concevoir des mesures justes, faciles à administrer et dont l'impact peut être mesuré efficacement.

En résumé, les recommandations pratiques issues de cette recherche s'inscrivent dans une double logique : d'une part, accompagner les entreprises vers une GRH plus professionnelle et inclusive, sans nier la puissance des logiques informelles ; d'autre part, appeler l'État et ses partenaires à créer un environnement propice à la reconnaissance, au développement et à la fidélisation des talents dans une économie plurielle, confrontée à la fois à la pénurie de compétences, à l'exode des jeunes qualifiés, et à l'hétérogénéité des trajectoires professionnelles.

5.6. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Cette dernière section du chapitre vise à expliciter les limites inhérentes à la présente recherche, tout en ouvrant des pistes fécondes pour des travaux futurs. Toute étude empirique, particulièrement dans les contextes organisationnels hétérogènes et sous-explorés comme le Burkina Faso, implique des arbitrages méthodologiques et analytiques. Identifier ces bornes permet non seulement de situer la portée des résultats, mais aussi de dégager des marges de progression pour le renouvellement de la recherche sur la gestion des talents en contexte africain.

5.6.1. Limites méthodologiques

Toute démarche scientifique, malgré sa rigueur, opère inévitablement sous certaines contraintes qui circonscrivent la portée de ses conclusions. Cette étude sur le recrutement et la gestion des talents au Burkina Faso, bien qu'ayant généré des aperçus précieux, a été confrontée à plusieurs limites méthodologiques inhérentes à son cadre de collecte de données et aux réalités complexes du terrain, qui méritent une exploration détaillée pour une compréhension exhaustive de ses résultats. La première série de limites tient précisément aux conditions pratiques de la collecte et de l'analyse des données.

D'abord, la principale contrainte a résidé dans la taille et la composition de l'échantillon. Si la diversité des secteurs couverts a permis de croiser les approches et les expériences, le nombre d'organisations interrogées est demeuré relativement restreint (vingt organisations, réparties sur quelques secteurs stratégiques). Bien que le choix d'une approche qualitative ait délibérément privilégié la profondeur à l'étendue, permettant d'obtenir des données riches et

nuancées sur les dynamiques locales, cette taille ne permet intrinsèquement pas une généralisation statistique des résultats à l'ensemble du tissu économique burkinabè. Cette restriction découle directement des difficultés d'accès au terrain. Accéder aux entreprises privées, et plus encore aux ONG internationales, dans un contexte comme celui du Burkina Faso, a représenté un défi constant. Les entreprises sont souvent réticentes à accorder du temps pour des entretiens approfondis en raison de contraintes opérationnelles, de préoccupations légitimes concernant la confidentialité des données, ou d'une perception de la recherche académique comme étant éloignée de leurs préoccupations immédiates. Cette situation a conduit à une saturation théorique qui, bien que jugée suffisante pour les objectifs de la recherche qualitative, ne permet pas de prétendre à une représentativité nationale exhaustive. La population des cadres et responsables des ressources humaines, bien que stratégique pour cette étude, n'est pas toujours facilement accessible, nécessitant des efforts importants et des réseaux personnels pour obtenir leur coopération.

Par ailleurs, l'absence d'observation participante systématique constitue une autre limite significative. Les difficultés d'accès aux documents internes et aux responsables clés, souvent liées à des questions de confidentialité ou à une faible disponibilité des répondants, ont contraint l'analyse à se concentrer principalement sur les discours déclarés lors des entretiens semi-directifs. Bien que ces entretiens aient permis de recueillir des récits riches et des perceptions des acteurs, ils ne peuvent capter l'intégralité des dynamiques en jeu. L'observation directe et prolongée au sein des organisations aurait permis une immersion plus profonde, offrant une compréhension plus fine des interactions informelles, des micro-pratiques quotidiennes et des logiques implicites qui façonnent réellement la gestion des talents, souvent de manière non consciente ou non verbalisée par les acteurs. Par exemple, la manière dont la confiance se construit, les processus non officiels de sélection ou de promotion, ou l'impact réel des relations de parenté ou d'amitié sur les décisions RH, sont des phénomènes qui se révèlent plus aisément par l'observation que par le seul questionnement verbal. Cette limite est d'autant plus pertinente que l'étude a souligné l'importance de l'informalité fonctionnelle dans le contexte burkinabè. L'observation participante aurait pu débusquer les subtilités de ces mécanismes informels, révélant comment ils s'articulent avec les cadres formels, voire comment ils les contournent ou les compensent, pour aboutir à des résultats concrets. La confiance nécessaire pour une telle immersion prend du temps à établir, un luxe que les contraintes temporelles et contextuelles de la recherche n'ont pas toujours permis.

Bref, ces limites méthodologiques, loin de déprécier la valeur des résultats obtenus, en balisent la portée et soulignent la complexité inhérente à la conduite d'une recherche de terrain rigoureuse dans des environnements socio-économiques spécifiques. Elles invitent ainsi à une interprétation prudente des conclusions, tout en ouvrant des voies claires pour des investigations futures qui pourraient s'appuyer sur des méthodologies complémentaires, telles que des études longitudinales ou des approches mixtes, afin d'affiner notre compréhension de ces phénomènes complexes.

5.6.2. Limites analytiques

Au-delà des contraintes méthodologiques, la présente étude présente également des limites analytiques qui ont circonscrit la profondeur de certaines explorations et qui ouvrent des avenues pour des recherches futures. Ces choix analytiques, nécessaires pour maintenir la focalisation de la recherche et en assurer la faisabilité, ont inévitablement conduit à ne pas aborder certaines dimensions avec l'exhaustivité souhaitable.

La première limite analytique majeure réside dans la non-prise en compte approfondie des logiques intersectionnelles. La recherche a notamment fait le pari d'un focus ciblé sur la dimension générationnelle, ce qui a pu occulter d'autres logiques croisées de domination ou de différenciation. L'analyse n'a pas systématiquement déconstruit comment des facteurs tels que le genre, la classe sociale, l'appartenance ethnique ou le capital scolaire se croisent et influencent de manière spécifique l'identification, le développement et la rétention des talents au sein des organisations burkinabè. Or, ces variables jouent un rôle structurant et souvent déterminant dans l'accès aux opportunités, la perception de la légitimité et la reconnaissance des talents dans les organisations burkinabè. Par exemple, l'expérience d'une jeune femme diplômée d'une certaine ethnie dans son parcours professionnel et sa perception des opportunités peut différer considérablement de celle d'un homme senior issu d'une autre communauté, ou d'un jeune homme fraîchement intégré sur le marché du travail. Bien que des différences aient pu être perçues de manière anecdotique lors de la collecte de données, l'étude n'a pas adopté une lentille analytique dédiée à l'examen de ces interactions complexes. Cette approche aurait permis de révéler des dynamiques de pouvoir, des barrières invisibles ou des leviers de valorisation propres à des groupes spécifiques, offrant ainsi une compréhension plus nuancée de l'équité et de l'inclusion dans la gestion des talents.

Une seconde limite significative concerne la focalisation de l'étude sur des entreprises privées structurées et des ONG internationales. Ce choix, motivé par la présence de pratiques de GRH plus formalisées et la facilité d'accès à des discours réflexifs sur la GRH, a été essentiel pour explorer l'articulation entre le formel et l'informel dans des cadres relativement bien définis. Cependant, cette concentration a été faite au détriment d'une exploration exhaustive des PME locales, des unités informelles ou des coopératives rurales, qui représentent pourtant une part prépondérante du tissu économique et de l'emploi au Burkina Faso. Cette focalisation a potentiellement occulté une richesse et une diversité de pratiques de gestion des talents et de développement des compétences qui caractérisent l'immense majorité des entreprises et des emplois dans le pays. Dans ces structures moins institutionnalisées, les logiques de recrutement et de gestion des talents s'inscrivent souvent dans des rapports sociaux profondément différents, où l'informalité fonctionnelle se manifeste probablement sous des formes encore plus prégnantes et différenciées, avec des dynamiques de recrutement, de formation et de rétention des compétences qui échappent aux cadres d'analyse traditionnels de la GRH issue du secteur formel. Cette focalisation limite ainsi la compréhension des dynamiques de GRH dans des contextes moins institutionnalisés mais pourtant dominants en termes d'emploi réel et d'impact social.

En somme, ces limites analytiques sont le reflet des choix inhérents à toute recherche scientifique. Loin de diminuer la portée des contributions de cette étude, elles en balisent les frontières et tracent des chemins clairs pour des investigations futures, visant à enrichir notre compréhension des dynamiques complexes de la gestion des talents dans les contextes actuels

5.6.3. Perspectives de recherche

Les limites identifiées par cette étude, qu'elles soient d'ordre méthodologique ou analytique, ne constituent pas seulement des contraintes ; elles dessinent aussi des pistes de recherche fécondes et prometteuses. Elles ouvrent des avenues pour approfondir et enrichir notre compréhension de la gestion et du recrutement des talents en Afrique de l'Ouest et au-delà, offrant ainsi des opportunités de développer une connaissance plus robuste et contextuellement pertinente.

Une première voie de recherche réside dans les études comparatives approfondies. Il serait pertinent d'élargir le terrain d'investigation au-delà du Burkina Faso, en incluant des pays voisins de la sous-région, comme ceux de l'espace UEMOA ou CEDEAO (par exemple, le

Sénégal ou la Côte d'Ivoire). Cela permettrait de mettre en lumière les convergences et divergences dans les modèles de GRH selon les histoires administratives, les politiques publiques spécifiques ou les influences culturelles dominantes. Une telle approche comparative affinerait notre compréhension des invariants universels de la gestion des talents, des spécificités culturelles propres à chaque nation, et de la manière dont les héritages coloniaux (français *versus* britannique, par exemple) influencent différemment les pratiques RH. Cela permettrait d'affiner les modèles de contingence et de tester la transférabilité des bonnes pratiques entre des environnements socio-économiques similaires mais distincts, en identifiant les effets de la trajectoire politique ou des stratégies de développement sur les dispositifs RH.

Parallèlement, des approfondissements longitudinaux seraient précieux. Plutôt qu'une photographie à un instant T, des études permettant de suivre l'évolution des politiques de gestion des talents sur plusieurs années, et d'en mesurer les effets concrets sur les carrières, la performance organisationnelle ou la satisfaction des salariés, combleraient les limites de l'analyse instantanée. Ce type d'approche offrirait des données probantes sur la durabilité des pratiques identifiées et permettrait d'observer la transformation des stratégies RH face à la croissance des entreprises, aux chocs exogènes (économiques, sanitaires, sécuritaires) ou aux changements générationnels. Il serait fascinant de comprendre comment les carrières individuelles se construisent et s'adaptent sur la durée dans ces contextes dynamiques.

Enfin, deux domaines sous-explorés mériteraient une attention accrue pour une compréhension plus fine et contextuelle de la gestion des talents en Afrique francophone. D'une part, l'exploration de la gestion des talents dans l'économie numérique émergente au Burkina Faso, caractérisée par des startups agiles, des plateformes collaboratives et des modèles d'affaires innovants. Ce secteur présente des défis et des opportunités uniques en matière d'attraction, de développement et de rétention de compétences souvent très spécialisées et mobiles, mais aussi des attentes différentes en termes de culture organisationnelle et de flexibilité. D'autre part, les dynamiques de reconnaissance et de fidélisation dans l'économie informelle, qui représente une majorité écrasante de l'activité productive et de l'emploi en Afrique, sont impératives à étudier. Cette recherche pourrait révéler des stratégies uniques de développement des compétences, de reconnaissance non-monétaire et de mobilité professionnelle qui échappent aux cadres d'analyse traditionnels de la GRH formelle. Comprendre comment le "talent" est perçu et géré dans ces contextes, souvent basés sur la débrouillardise, les réseaux sociaux et la transmission artisanale, offrirait des aperçus novateurs

et permettrait de tester la validité des modèles classiques de GRH dans des configurations institutionnelles radicalement différentes.

Enfin, il est crucial d'intégrer une perspective intersectionnelle plus rigoureuse. Mener des recherches dédiées à la compréhension des expériences différenciées de gestion des talents selon le genre (femmes *versus* hommes), l'âge (jeunes *versus* seniors), l'origine géographique ou ethnique, ou le capital scolaire permettrait de développer des modèles de GRH plus inclusifs et équitables. Cela permettrait de comprendre comment ces multiples identités se croisent pour influencer l'accès aux opportunités, la perception de la justice organisationnelle et les trajectoires de carrière, répondant ainsi de manière plus fine aux impératifs sociaux et économiques complexes des contextes postcoloniaux.

Ces pistes de recherche ne sont pas exhaustives, mais elles illustrent la richesse du champ d'étude et la nécessité de poursuivre les investigations pour construire une théorie de la gestion des talents véritablement ancrée dans les réalités des pays du Sud.

Conclusion

Ce chapitre a permis de réinterroger de manière critique les résultats empiriques à l'aune des cadres théoriques mobilisés, tout en les replaçant dans le contexte institutionnel et socioculturel burkinabè. L'analyse a mis en évidence une tension constante entre les modèles globaux de recrutement et gestion des talents, souvent construits dans des environnements organisationnels standardisés, et les réalités locales marquées par la contingence, la pluralité des normes et l'informalité structurelle.

D'un point de vue analytique, il ressort que les pratiques de recrutement, de sélection et de développement des talents s'appuient sur une hybridation fonctionnelle entre procédures formelles et mécanismes informels, cette combinaison traduisant moins un défaut de modernisation qu'un mode d'adaptation aux contraintes de ressources, d'expertise et de légitimité. Les critères de sélection révèlent l'importance du capital social, de l'origine scolaire ou du réseau, au détriment d'une pure évaluation par le mérite, soulignant l'emprise persistante des biais implicites.

La diversité générationnelle, quant à elle, apparaît comme un levier stratégique encore sous-exploité, dont le potentiel est freiné par des rigidités structurelles et des incompréhensions

managériales. Si les jeunes générations se démarquent par leurs aspirations à l'autonomie, à la reconnaissance rapide et à l'innovation, les organisations peinent à leur proposer des parcours adaptés, tout en négligeant la capitalisation des savoirs détenus par les générations plus anciennes. Parallèlement, la discussion sur les interconnexions culturelles, prône fortement une approche pluraliste, réflexive et interculturelle des critères de reconnaissance et des pratiques managériales. Cela signifie aller au-delà de la simple "diversité" pour embrasser une véritable "inclusion" qui valorise et intègre toutes les facettes du talent, quelles que soient leurs origines culturelles ou leurs modes d'expression, en s'appuyant sur les forces et les spécificités locales. C'est en cultivant cette intelligence des contextes que les organisations pourront véritablement optimiser leur capital humain et répondre aux défis complexes de leur environnement.

L'étude a également mis en évidence que la notion même de "talent" n'est ni universelle ni neutre. Sa définition varie fortement selon les secteurs d'activité, les référentiels culturels dominants et les finalités assignées à la GRH. Dans certains contextes, l'engagement communautaire, la loyauté ou la capacité à opérer sur le terrain priment sur les standards académiques ou techniques. Cette pluralité des représentations du talent oblige à penser des dispositifs de GRH contextualisés, sensibles aux trajectoires, aux identités et aux dynamiques sociales locales.

Enfin, au niveau structurel, les défis sont considérables : faible formalisation des fonctions RH, poids des bailleurs dans les ONG, rareté des compétences critiques sur le marché du travail, fragmentation des parcours professionnels. Ces constats plaident en faveur d'une réflexion renouvelée sur les dispositifs de développement des talents, articulant équité, performance et enracinement institutionnel.

Ces éléments de discussion montrent que la gestion des talents au Burkina Faso ne saurait se réduire à une application mécanique de modèles importés. Elle suppose une prise en compte fine des réalités sociales, générationnelles et sectorielles, et la reconnaissance de formes d'intelligence et d'engagement qui échappent aux grilles classiques. La conclusion générale qui consacre notre dernier chapitre, à laquelle nous passons désormais, s'attachera à récapituler les principaux apports du travail, à évaluer la portée des résultats, et à formuler des recommandations transversales pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs publics.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION GENERALE

La présente thèse a eu pour ambition d'explorer les "Politiques de recrutement et de gestion des talents dans un environnement multiculturel au Burkina Faso : défis et perspectives", une problématique choisie pour son caractère stratégique et sa sous-représentation critique dans une littérature académique majoritairement dominée par les perspectives euro-américaines. Notre démarche a été intrinsèquement motivée par le constat que les modèles universalistes de la gestion des talents, à l'image de la célèbre "guerre des talents" popularisée par McKinsey dans les années 1990 (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), reposent sur une conception très concurrentielle et souvent ancrée dans une logique managériale propre au contexte nord-américain. Cette vision, bien qu'efficace dans certains environnements, tend à ignorer les particularismes et la recomposition profonde de l'environnement de gestion des organisations dans un monde traversé par des dynamiques complexes de globalisation, de transition numérique, de fragmentation sociale et de mobilité humaine. Comprendre comment les organisations burkinabè parviennent à recruter, développer et fidéliser des profils variés, porteurs de compétences distinctives, face aux impératifs d'adaptation stratégique et de performance (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019), s'est avéré une question non seulement pertinente mais impérieuse.

Pour répondre à cette problématique complexe et exigeante, notre recherche a privilégié une approche qualitative et inductive, ancrée dans une méthodologie exploratoire rigoureuse. L'option qualitative, notamment à travers des entretiens semi-directifs bien étoffés auprès d'un panel diversifié de managers et de professionnels des ressources humaines, s'est avérée indispensable. Elle nous a permis de capter la richesse des perceptions, la profondeur des expériences vécues et la subtilité des pratiques informelles, souvent implicites et culturellement situées, qui façonnent la gestion des talents dans cet environnement multiculturel. Cette démarche méthodologique a ainsi permis de dépasser les cadres conceptuels préétablis pour faire émerger des théories ancrées dans les données de terrain, garantissant une pertinence écologique et une validité interne robuste à nos analyses. La sélection ciblée d'organisations issues de secteurs d'activité variés a en outre contribué à saisir la diversité des logiques à l'œuvre, renforçant la richesse descriptive et la puissance analytique de nos résultats.

Les apports empiriques de cette étude sont multiples et significatifs, révélant une gestion des talents d'une complexité nuancée qui contraste avec les simplifications des modèles

génériques. En effet, le paysage organisationnel burkinabè se caractérise par une forte hétérogénéité et une coexistence, parfois harmonieuse, parfois conflictuelle, de structures formelles et de pratiques informelles qui interagissent constamment. Au cœur de nos découvertes, la notion même de "talent" défie l'universalité de ses définitions traditionnelles. Nos entretiens ont révélé que le talent au Burkina Faso ne se limite pas à la somme des compétences techniques certifiées ou aux diplômes formels. Il est profondément façonné par des référentiels culturels qui valorisent le "savoir-être", incluant le respect des aînés, la discrétion, la solidarité communautaire, la loyauté, et une intelligence relationnelle étroite capable de naviguer les dynamiques sociales complexes. Ce constat fondamental ne se contente pas de nuancer les modèles de GRH classiques ; il les remet en question de manière paradigmatique, soulignant la nécessité de reconnaître des formes d'intelligence et d'engagement qui, bien qu'essentielles à la performance et à la légitimité locale, échappent aux grilles d'évaluation occidentales standardisées. Cette contribution invite à une réflexion épistémologique sur la construction du savoir managérial et sa capacité à intégrer des logiques non-occidentales.

L'étude a également mis en lumière une tension structurelle entre des logiques de gestion endogènes et exogènes au sein des organisations. D'une part, les approches "endogènes", souvent incarnées par les ONG très ancrées sur le terrain, privilégient l'adaptation contextuelle, les proximités linguistico-culturelles et l'exploitation des réseaux informels. D'autre part, les "logiques exogènes", prégnantes dans les filiales de multinationales, dictent une conformité aux standards internationaux et une rationalisation des processus. Cette pluralité des représentations du talent oblige à penser des dispositifs de GRH contextualisés, sensibles aux trajectoires, aux identités et aux dynamiques sociales locales. Elle engendre des défis managériaux significatifs, où la légitimité et le mérite ne sont pas universellement reconnus : un individu "talentueux" selon les critères formels et institutionnels (diplômes étrangers, maîtrise du français) peut peiner à obtenir reconnaissance et légitimité sur le terrain s'il lui manque le capital social et culturel local (l'engagement communautaire, la loyauté ou la capacité à opérer sur le terrain primant sur les standards académiques ou techniques). Cette dichotomie expose les limites des systèmes d'évaluation de la performance qui échouent à intégrer cette complexité, souvent pris dans un arbitrage délicat entre performance normative et reconnaissance sociale.

Par ailleurs, les dynamiques de diversité – qu'elles soient générationnelles, religieuses, de genre ou, surtout, multiculturelles (multiethniques et multilingues) – ont été identifiées

comme des sources d'enrichissement mais aussi de tensions interculturelles persistantes. Des malentendus dans les modes de communication, des divergences dans le rapport au temps, et des clivages générationnels profondément enracinés dans des différences de référentiels culturels sont fréquemment observés. Face à ces frictions, un impératif de première importance émerge : la nécessité d'un leadership interculturel. Les managers se doivent de développer des compétences de médiation, capables de désamorcer les conflits, de gérer les attentes divergentes et de faciliter la collaboration en dépit des différences de référentiels, ce qui constitue une réponse indispensable à la complexité du terrain. Ces éléments de discussion montrent que la gestion des talents au Burkina Faso ne saurait se réduire à une application mécanique de modèles importés. Elle suppose une prise en compte fine des réalités sociales, générationnelles et sectorielles, et la reconnaissance de formes d'intelligence et d'engagement qui échappent aux grilles classiques.

En définitive, les apports majeurs de cette thèse sont multiples et multidimensionnels. Sur le plan scientifique et théorique, elle contribue de manière concrète à combler une lacune critique dans la littérature sur la gestion des talents, en offrant une perspective riche et contextualisée issue du Sud global. En démontrant empiriquement la non-universalité du concept de talent et en problématisant la tension entre logiques endogènes et exogènes, elle enrichit les théories de la GRH en contexte international et contemporain, plaidant pour une approche contextualisée et hybride qui intègre le capital social et culturel bien au-delà du capital humain conventionnel. Cette thèse participe activement au mouvement d'endogénéisation des savoirs managériaux, en proposant une grille de lecture des pratiques RH qui valorise et conceptualise les spécificités africaines. Sur le plan managérial et pratique, cette recherche fournit des insights précieux pour les professionnels des ressources humaines et les managers opérant au Burkina Faso, et potentiellement dans d'autres contextes africains similaires. Elle met en lumière les pièges de la transposition mécanique de modèles importés et la nécessité d'adapter les politiques de recrutement, d'évaluation et de développement des talents. Elle souligne l'importance cruciale du développement du savoir-être, de l'intelligence culturelle et des compétences de médiation interculturelle pour un leadership efficace dans des équipes diversifiées.

Bien que cette thèse apporte des contributions substantielles, elle présente des limites inhérentes à sa démarche qualitative exploratoire. La taille et la composition de l'échantillon, bien que pertinentes pour la profondeur d'analyse visée, ne permettent pas une généralisation

statistique des résultats à l'ensemble du territoire burkinabè, notamment au-delà des secteurs d'activités formels étudiés. La focalisation sur le secteur privé formel et les ONG pourrait également masquer des dynamiques spécifiques au secteur public ou à l'économie informelle. Ces limites ouvrent cependant de vastes pistes pour de futures recherches. Des études quantitatives à plus grande échelle pourraient confirmer et généraliser certains de nos constats. Une analyse approfondie de l'impact des politiques publiques sur le recrutement et la gestion des talents, ainsi que l'exploration des perceptions du "talent" dans des secteurs non formels (agriculture traditionnelle, artisanat) seraient des prolongements précieux. Enfin, le développement de cadres méthodologiques robustes pour évaluer concrètement l'efficacité des approches endogènes de gestion des talents représente un champ d'investigation prometteur, essentiel pour bâtir des théories managériales plus inclusives.

En guise de recommandations transversales, cette thèse invite les chercheurs à multiplier les études sur la GRH en Afrique, en privilégiant des approches qui contextualisent et problématisent les modèles existants, pour construire une théorie managériale pertinente et décolonisée. Pour les praticiens, il est impératif d'adapter les référentiels de compétences pour inclure le "savoir-être" et les compétences relationnelles, de développer un leadership interculturel via la formation à la médiation, et de valoriser les talents non conventionnels ancrés localement. Face aux défis structurels comme la faible formalisation des fonctions RH, le poids des bailleurs dans les ONG, la rareté des compétences critiques sur le marché du travail ou la fragmentation des parcours professionnels, il est crucial d'adopter une réflexion renouvelée sur les dispositifs de développement des talents, articulant équité, performance et enracinement institutionnel. Les décideurs publics, quant à eux, sont encouragés à soutenir une formalisation de la GRH respectueuse des réalités culturelles, à renforcer l'adéquation formation-emploi en intégrant les savoir-être locaux, et à promouvoir la recherche-action pour accompagner l'émergence de modèles de gestion des talents endogènes. C'est à cette condition que les organisations burkinabè pourront non seulement relever les défis complexes de la gestion des talents, mais aussi capitaliser sur la richesse de leur propre diversité pour bâtir des modèles de performance durables et socialement ancrés, illustrant ainsi l'avenir prometteur d'une GRH africaine.

ANNEXES

Annexe A – Guide d’entretien pour top managers

QUESTIONS	POINTS À ABORDER ET RELANCES	RÉPONSES
Recueil de données sur l'entreprise	• Taille : nombre de salariés et chiffre d'affaires • Secteur d'activité • Présence internationale : nombre de filiales • Mobilité internationale : pourcentage d'expatriés • Pourcentage d'individus de nationalité(s) autre(s) que burkinabè • Pourcentage d'hommes/femmes • Pourcentage de jeunes et de seniors <i>Même question pour l'entité de l'entreprise si distinction</i>	
Comment se passe le recrutement et la gestion des talents dans votre entreprise ?	• Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer les talents ? • Comment définissez-vous un talent ? (expert - haut potentiel - compétences clés - leader - cadre - chef de projet,) • Existe-t-il une structure dédiée, un département et/ou un responsable pour la gestion des talents ? • Quelles sont les relations de l'activité de gestion des talents avec le pôle de GRH de l'entreprise ? • Comment gérez-vous la mobilité internationale des talents ?	
À quels enjeux stratégiques répond la gestion des talents ?	• S'agit-il d'enjeux stratégiques organisationnels tels que l'évolution du métier, la spécificité du travail en mode projet, une problématique spécifique au secteur industriel, ou autre chose ? • Est-ce pour répondre à des enjeux stratégiques de performance économique, comme la créativité et l'innovation ? • De quelles manières ont été identifiés ces enjeux ? Par qui ? • Depuis combien de temps ? • Quel est le lien entre la GPEC et le management des Talents ? • Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? Quel est le rôle des individus donc ?	

Quel est le processus spécifique dédié à la gestion des talents ?	• Quelles sont vos méthodes pour identifier, sélectionner, recruter, développer et retenir vos talents ? • Le processus est-il unifié, ou existe-t-il différents programmes pour différentes populations de talents ? (Distinction talent/expert/haut potentiel/manager/cadre ou non cadre/chef de projet/employés travaillant sur un projet). • Quels sont les moments clés de ce processus ? • L'évaluation des talents est-elle tenue confidentielle pour le reste de l'organisation ? Pourquoi ? • Les talents identifiés sont-ils tenus au courant entre eux ? Pourquoi ?	
Comment est réalisée l'évaluation des talents ? Quel est le rôle du manager ?	• Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? • Quel est le rôle des individus concernés ?	
Comment fidélisez-vous vos talents ?	• Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à l'accompagnement des talents ? • Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à la récupération des talents ?	
Comment le modèle de gestion des talents intègre-t-il le besoin de flexibilité de l'activité ?	• Dans vos pratiques RH, quels sont vos besoins en termes d'évolution des technologies et de compétition ? • Quels sont vos besoins RH par rapport aux spécificités du secteur ?	
Quelle est la place de la diversité dans la gestion des talents ?	• Selon vous, quelles seraient les compétences de demain nécessaires pour relever vos différents enjeux au sein de votre activité, et comment les talents issus de la diversité pourraient y contribuer ? • Les profils issus de la diversité, en l'occurrence les jeunes de la génération Y (20/25 – 35 ans), seraient-ils en mesure de répondre à ces besoins de compétences ? Si oui, comment l'envisagez-vous ? • Que pensez-vous du fait d'avoir recours aux talents issus de la diversité pour constituer un vivier de main-d'œuvre flexible, polyvalente et abordable ? • Comment appréhendez-vous le départ en retraite des seniors de la génération des baby-boomers ?	
Aujourd'hui, quels sont vos enjeux en matière de GRH ?		

Annexe B – Guide d’entretien pour managers intermédiaires et opérationnels

QUESTIONS	POINTS À ABORDER ET RELANCES	RÉPONSES
Comment se passe la gestion des talents dans votre entreprise ?	• Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer les talents ? • Comment définissez-vous un talent ? (expert - haut potentiel - compétences clés – leader cadre - chef de projet) • Existe-t-il une structure dédiée, un département et/ou un responsable pour la gestion des talents ? • Quelles sont les relations de l'activité de gestion des talents avec le pôle de GRH de l'entreprise ? • Comment gérez-vous la mobilité internationale des talents ?	
À quels enjeux stratégiques répond la gestion des talents ?	• S'agit-il d'enjeux stratégiques organisationnels tels que l'évolution du métier, la spécificité du travail en mode projet, une problématique spécifique au secteur industriel, ou autre chose ? • Est-ce pour répondre à des enjeux stratégiques de performance économique, comme la créativité et l'innovation ? • De quelles manières ont été identifiés ces enjeux ? Par qui ? • Depuis combien de temps ? • Quel est le lien entre la GPEC et le management des talents ? • Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? Quel est le rôle des individus concernés ?	
Quel est le processus spécifique dédié à la gestion des talents ?	• Quelles sont vos méthodes pour identifier, sélectionner, recruter, développer et retenir vos talents ? • Le processus est-il unifié, ou existe-t-il différents programmes pour différentes populations de talents ? (Distinction talent/expert/haut potentiel/manager/cadre cadre/chef de projet/employés travaillant sur un projet). • Quels sont les moments clés de ce processus ? • L'évaluation des talents est-elle tenue confidentielle pour le reste de l'organisation ? Pourquoi ? • Les talents identifiés sont-ils tenus au courant entre eux ? Pourquoi ?	

Comment est réalisée l'évaluation des talents ? Quel est le rôle du manager ?	• Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? • Quel est le rôle des individus concernés ?	
Comment fidélisez- vous vos talents ?	• Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à l'accompagnement des talents ? • Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à la récupération des talents ?	
Comment le modèle de gestion des talents intègre-t-il le besoin de flexibilité de l'activité ?	• Dans vos pratiques RH, quels sont vos besoins en termes d'évolution des technologies et de compétition ? • Quels sont vos besoins RH par rapport aux spécificités du secteur ?	
Le management des talents concerne-t-il tous les employés ou seulement une partie d'entre eux ?	• Quelle est la place de la diversité dans la gestion des talents ? • Comment les jeunes de 25 - 35 ans sont-ils intégrés dans votre entreprise ? Accèdent-ils à des postes de talents ? • Combien de femmes accèdent-elles aux postes de talents ? • Le personnel de nationalité étrangère accède-t-il aux postes de talents ? • Le personnel burkinabè d'origine étrangère accède-t-il aux postes de talents ? • Comment s'effectue le suivi de carrière des talents issus de la diversité ? Est-il différent de celui de l'ensemble des talents ?	
Aujourd'hui, quels sont vos enjeux en matière de GRH ?		

Annexe C – Guide d’entretien pour les associations/ ONG

QUESTIONS	RÉPONSES
Quel est votre rôle au sein de l’organisation ?	
Comment sont conçues et mises en place les pratiques de diversité dans les entreprises au Burkina Faso ?	
Comment sont conçues et mises en place les pratiques de diversité à des postes à hautes responsabilités ?	
Quel est votre regard vis-à-vis de la diversité en entreprise aujourd’hui ?	

Annexe D – Guide d’entretien – Employés identifiés comme “talents”

Séquence	Question principale	Réponses
Ouverture	Pouvez-vous me retracer brièvement votre parcours dans l’entreprise ?	
Définition personnelle du talent	Que signifie pour vous être identifié comme “talent” ?	
Processus de sélection	Comment avez-vous appris votre sélection au programme “talent” ?	
Intégration & premières attentes	Après cette reconnaissance, quelles nouvelles attentes avez-vous ressenties vis-à-vis de l’entreprise ?	
Développement des compétences	Quels dispositifs de formation ou de mentorat vous ont été proposés ?	
Évaluation et feedback	Comment votre performance est-elle évaluée depuis votre entrée dans le programme ?	
Conditions de travail & motivations	Votre motivation a-t-elle évolué depuis cette reconnaissance ?	
Diversité & environnement multiculturel	Comment vivez-vous la diversité (culturelle, générationnelle, genre) dans votre équipe ?	

Mobilité et projet de carrière	Quelles perspectives de carrière envisagez-vous dans l'entreprise ?	
Soutien organisationnel	Quelles formes de soutien attendez-vous encore de la part de l'entreprise ?	
Clôture	Y a-t-il un aspect important que nous n'aurions pas abordé ?	

Annexe E – Courrier d'introduction

Salif COMPAORE

Doctorant en Science de Gestion – GRH

Selinus University of Sciences and littérature

+226 78 86 46 47

À l'attention de :

Monsieur / Madame [Nom du destinataire]

[Poste ou fonction]

[Nom de l'entreprise / organisation]

[Adresse]

Objet : Demande de collaboration dans le cadre d'une recherche doctorale sur les politiques de recrutement et de gestion des talents en contexte multiculturel

Monsieur / Madame,

Je me permets de vous adresser la présente correspondance dans le cadre de ma recherche doctorale en gestion des ressources humaines, menée au sein de l'Université [nom de l'université], sous la direction de [Prénom Nom du directeur de thèse, titre universitaire].

Ma thèse porte sur le thème suivant : « **Politiques de recrutement et de gestion des talents dans un environnement multiculturel au Burkina Faso : défis et perspectives** ». Cette étude vise à analyser les stratégies de recrutement, les pratiques de développement des talents, ainsi que l'intégration de la diversité culturelle et générationnelle dans les organisations opérant dans le secteur privé.

Dans ce cadre, votre entreprise a été identifiée comme un acteur particulièrement pertinent au regard de son expérience et de sa structuration des ressources humaines. Je sollicite ainsi votre accord pour réaliser un entretien (confidentiel et anonyme) avec un ou plusieurs membres de votre structure (par exemple : responsable RH, manager intermédiaire, ou collaborateur identifié comme « talent »), selon votre disponibilité.

Je tiens à souligner que :

- La participation est entièrement volontaire.
- L'entretien durera environ 45 à 60 minutes.
- Les données collectées seront utilisées à des fins exclusivement scientifiques.
- Aucune identification nominative ou institutionnelle ne sera publiée.
- Un exemplaire des résultats peut vous être transmis si vous le souhaitez.

Je me tiens à votre disposition pour convenir d'un rendez-vous à votre convenance ou pour répondre à toute question complémentaire.

Vous remerciant par avance de l'attention que vous porterez à cette requête, je vous prie de croire, Monsieur / Madame, à l'expression de ma considération distinguée.

Salif COMPAORE

Doctorant – Selinus University of Sciences and littérature

+226 78 86 46 47

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245–273.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Banque mondiale. (2024). *Burkina Faso : Country economic update*. Auteurs.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2014). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 215–226.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass.
- Decery, J.-C., & Igalens, J. (2017). *Gestion des ressources humaines* (11e éd.). Vuibert.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113–130.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>

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.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi*. Les Éditions de Minuit.

Groysberg, B., Sant, L., & Abrahams, R. (2008). When "stars" migrate, do they still perform like stars? *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 41–46.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Holck, L., Muhr, S. L., & Villeseche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48–64.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.

Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD). (2019). *Annuaire statistique 2018*. Institut National de la Statistique et de la Démographie.

Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD). (2023). *Annuaire statistique du Burkina Faso 2023*. Ouagadougou : INSD.

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

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.

Kambou, F. (2015). Langues et dynamiques sociales au Burkina Faso. *Revue Burkinabè des Sciences Sociales*, 17(1), 45–60.

Kandola, B., & Fullerton, J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Kulkarni, V., & Scullion, H. (2015). Talent management activities of line managers: A multiple case study from India. *Human Resource Development International*, 18(3), 232–248. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026555>

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.

McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). Our view of leadership development. In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 1–22). Jossey-Bass.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173.

- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Ministère de la Fonction publique et du Travail. (2022). *Rapport annuel sur l'application du Code du travail au Burkina Faso*. Ouagadougou : Direction générale du travail.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Harvard University Press.
- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.). Sage.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
- Nijssen, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nkomo, S. M., & Al Ariss, A. (2014). The historical origins of ethnic (white) privilege in US organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 389–404.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2021). *Perspectives du développement en Afrique de l'Ouest : Mobiliser les talents locaux*. Paris : OCDE.

Organisation internationale du Travail. (2023). *Estimations sur l'emploi informel au Burkina Faso*. Genève : OIT.

Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229–1253.

Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: Integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 352–364.

PNUD. (2021). *Rapport sur le développement humain au Burkina Faso*. Programme des Nations Unies pour le développement.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.

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

Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170. <https://doi.org/10.1108/00197851311323534>

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.

Sawadogo, A. (2018). Diversité ethnique et construction identitaire dans le Burkina Faso contemporain. *Cahiers d'études africaines*, 230(2), 327–348.

Sawadogo, R., & Kabore, A. (2018). Diversité culturelle et performance des organisations au Burkina Faso. *Revue burkinabè de gestion*, 6(1), 45–60.

- 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.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data* (4th ed.). SAGE Publications.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications.
- Swales, S. (2013). Troubling some assumptions: A response to “The role of talent perception in identification decisions.” *Personnel Review*, 42(3), 313–318.
- Syed, J., & Özbilgin, M. F. (2009). A relational framework for the analysis of diversity in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2009). Understanding diversity managers’ role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 244–258.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61.

UNFPA. (2022). *Investir dans la jeunesse : profil démographique du Burkina Faso*. Fonds des Nations Unies pour la population.

Winstanley, D., Woodall, J., & Heery, E. (1996). The agenda for ethics in human resource management. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 187–195.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2001). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29.

TABLE DES MATIERES

RESUME EN FRANCAIS	IV
ABSTRACT	V
SOMMAIRE	VI
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	XIV
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	XV
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	1
1.1 Contextualisation de l'étude	1
1.2. Objectifs de recherche	4
1.3 Annonce du plan	5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE	7
2.1. Définition du « <i>talent</i> » : une polysémie conceptuelle à clarifier	8
Tableau 1 : Principales définitions du talent.....	9
2.2 La gestion des ressources humaines stratégique : fondements et implications.	11
2.2.1. Définition et Objectifs de la GSRH	11
2.2.2. Modèles Théoriques de la GSRH.....	13
2.2.2.1 Synthèse des modèles dominants de la GSRH.....	13
2.2.2.2. Modèles mobilisés dans le cadre de cette recherche	14
2.2.2.2.1 Le modèle de contingence comme principe d'analyse contextuelle	14
2.2.2.2.2. La Resource-Based View : le talent comme ressource stratégique	15
2.2.2.2.3. Articulation avec la problématique de recherche.....	15
2.3. Le processus de recrutement : une séquence normative pour l'acquisition des talents	16
2.3.1. Planification et définition des besoins en recrutement.....	16
2.3.2 Attractivité, sourcing et sélection des candidats	17
2.3.2.1. L'attractivité de l'organisation : levier stratégique d'engagement initial ..	17
2.3.2.2. Le sourcing : identification ciblée des viviers de talents	18
2.3.2.3. Sélection : rationalisation et réduction de l'incertitude	18
2.3.2.4 Intégration et socialisation organisationnelle.....	19
2.3.2.4.1 L'intégration (Onboarding) : un levier d'adhésion immédiate	19

2.3.2.4.2 La socialisation organisationnelle : un processus identitaire continu	20
2.3.3 La gestion des compétences	21
2.4. Le processus de gestion des talents : une cadence managériale	21
2.4.1 Approche inclusive <i>versus</i> approche exclusive du talent.....	22
2.4.1.1 L'approche exclusive de la gestion des talents.....	22
2.4.1.2. L'approche inclusive de la gestion des talents.....	23
2.4.2. Les différentes phases du processus de gestion des talents.....	25
2.4.2.1. Identifier et sélectionner les talents.....	25
2.4.2.2. Développer les talents	26
2.4.2.3. Retenir les talents	28
2.4.2.4. Gérer les carrières et planifier la relève	29
2.4.3. Les facteurs contingents de la gestion des talents.....	31
2.4.3.1. Le contexte macro national/international.....	32
2.4.3.2 Le contexte sectoriel	34
2.4.3.3. Le niveau organisationnel	35
2.4.3.4. Le niveau individuel.....	37
2.5. La diversité en entreprise : approche multidimensionnelle et générationnelle	38
2.5.1. Fondements théoriques de la diversité	38
2.5.1.1. Les logiques de la diversité	38
Source : Par l'auteur.....	39
2.5.1.1.1 <i>le Moral case</i> (l'argument éthique)	39
2.5.1.1.2 <i>Le Business case</i> (l'argument économique).....	40
2.5.1.1.3 <i>Le Virtue case</i> (l'argument de la vertu)	42
2.5.1.2. Diversité organisationnelle : définitions et champs d'application	43
2.5.1.3. Typologies : diversité visible et diversité profond.....	44
2.5.1.4. Le modèle fonctionnel de la diversité	45
2.5.1.5. Le modèle critique de la diversité	46
2.5.1.6. Apports des théories interculturelles.....	47
2.5.2. La diversité générationnelle : focus sur la génération Y	49
2.5.2.1. Approche générationnelle dans les organisations	49
2.5.2.2. Spécificités de la génération Y.....	52
2.5.2.2.1 valeurs de la génération Y	53

2.5.2.2.2 Attentes professionnelles de la génération Y	54
2.5.2.2.3 Comportements professionnels de la génération Y	55
2.5.3 Enjeux de la diversité pour la GRH	58
2.5.3.1 Avantages organisationnels liés à la diversité.....	58
2.5.3.2 Défis organisationnels liés à la diversité.....	59
CHAPITRE 3 : CONTEXTE BURKINABE, CADRE METHODOLOGIQUE ET DONNEES.....	62
3.1 Le contexte socio-culturel et économique du Burkina Faso	63
3.1.1 Profil démographique et culturel.....	63
3.1.2 Dynamiques économiques et cadre institutionnel.....	65
3.2 Méthodologie de recherche	67
3.2.1 Positionnement épistémologique	67
3.2.2 Approche de recherche : orientation qualitative interprétative	68
3.2.2.1 Justification de la centralité de l’approche qualitative.....	68
3.2.2.2 La subjectivité du chercheur	69
3.2.2.3 La subjectivité des personnes interviewées	70
3.2.3 Type d’étude	71
3.3. Échantillonnage et outils de collecte des données	72
3.3.1 Population cible et échantillon.....	73
3.3.2. Outils de collecte de données.....	74
3.3.2.1 Les entretiens avec les top managers RH.....	76
3.3.2.2 Les entretiens avec les managers intermédiaires	76
3.3.2.3 Les entretiens avec les représentants d’associations ou d’ONG/OIG.....	77
3.3.2.4 Les entretiens avec les employés identifiés comme “talents”	77
3.3.3 Procédure de collecte des données.....	78
3.3.4 Considérations éthiques	79
3.4. Traitement et analyse des Données	80
3.4.1 La transcription des entretiens	80
3.4.2 Analyse des données qualitatives.....	82
3.4.3 Triangulations des données	84
CHAPITRE 4 : CONTENUS ET RESULTATS.....	89
4.1. Profils des organisations et des enquêtés	89
4.1.1 Organisations participantes : secteurs, taille, structuration RH	89

Tableau 13 : Secteur d’activité des organisations enquêtées	89
4.1.2. Caractéristiques des participants	92
4.2. Conceptions et Perceptions du « Talent »	94
4.2.1.1. Secteur bancaire	95
4.2.1.2. Secteur des assurances	96
4.2.1.3. Télécommunications	97
4.2.1.4. Mines.....	97
4.2.1.5. Éducation	98
4.2.1.6. ONG/Associations	99
4.2.1.7. Médias	100
4.2.1.8. Distribution	101
4.2.1.9 Définition burkinabè du talent	103
4.2.2. 4.2.1. Conceptions et critères d’identification des talents : entre représentations managériales et pratiques contextuelles.....	106
4.2.2.1 La digitalisation comme noyau d'évaluation des talents dans le secteur bancaire	107
4.2.2.2 La digitalisation et les mutations métiers comme leviers d'évaluation des talents dans le secteur de l'assurance.....	108
4.2.2.3 La résilience et l’expertise comme révélateurs du minier talentueux	110
4.2.2.4 Secteur de l’éducation	112
4.2.2.5 Secteur ONG et associations.....	112
4.2.2.6 Secteur des médias	112
4.2.2.7 Secteur de distribution	112
4.2.2.8 Conclusion des logiques d’évaluation du talent au Burkina Faso	113
4.2.3. Vécu des talents reconnus	114
4.2.3.1 Témoignages des talents par secteur	114
4.2.3.1.1 Secteur bancaire	115
4.2.3.1.2 Secteur minier	115
4.2.3.1.3 Les ONG	115
4.2.3.1.4 Secteur des assurances	115
4.2.3.2 Analyse des convergences des témoignages des talents	116
4.2.3.2.1. Reconnaissance implicite vs explicite du statut de “talent”	116
4.2.3.2.2. Perceptions de valorisation professionnelle	117

4.2.3.2.3. Sentiment de pression ou d'attentes élevées	118
4.2.3.2.4. Frustrations liées aux perspectives d'évolution	118
4.2.3.2.5. Dispositifs de soutien perçus comme insuffisants	118
4.3. Recrutement : logiques, canaux et tensions	119
4.3.1. Processus formels vs informels	120
4.3.1.1. Prévalence et complémentarité des canaux.....	120
4.3.1.2. Avantages perçus des processus informels	122
4.3.1.2.1 Agilité face aux urgences terrain	122
4.3.1.2.2 Accès aux talents "cachés"	123
4.3.1.2.3 Réduction drastique des coûts et risques.....	123
4.3.1.2.4 Adéquation culturelle et légitimité immédiate	124
4.3.1.2.5 Complémentarité paradoxale avec le formel	124
4.3.1.2.6 Risques sous-jacents de l'informel : l'envers de la médaille	124
4.3.1.3. Limites et risques des processus informels	125
4.3.1.3.1 Reproduction des élites et étouffement de l'innovation.....	125
4.3.1.3.2 Exclusion des compétences hors-réseaux et fuite des cerveaux	125
4.3.1.3.3 Vulnérabilités opérationnelles et juridiques.....	125
4.3.1.3.4 L'illusion de l'efficacité à court terme.....	126
4.3.1.4. Efficacité et défis des processus formels	127
4.3.1.4.1 L'équité théorique contre l'exclusion systémique	127
4.3.1.4.2 La rigueur procédurale contre l'urgence opérationnelle.....	127
4.3.1.4.3 La modernité technologique contre les réalités locales	128
4.3.1.4.4 L'impératif de réinvention contextuelle	128
4.3.1.5. Tensions et stratégies d'alignement.....	129
4.3.2. Critères de sélection et biais implicites.....	130
4.3.2.1. Critères explicites prédominants : le socle formel et technique.....	130
4.3.2.2. Qualités comportementales et interpersonnelles recherchées : au-delà du cv	132
4.3.2.3. Biais implicites et leur manifestation : l'ombre de la subjectivité.....	133
4.3.2.4. Conséquences des biais : impact sur l'équité et la diversité	135
4.3.3. Perceptions d'équité et diversité	136
4.3.3.1. La transparence des processus : entre attente et incertitude.....	136
4.3.3.2. Le sentiment de justice procédurale et distributive.....	137

4.3.3.3. Diversité dans les stratégies de recrutement : des efforts inégaux.....	138
4.3.3.4. Dissonances entre discours et pratiques : le défi de la crédibilité.....	139
4.4. Gestion des talents : dispositifs et temporalités	142
4.4.1. Identification et détection : au cœur de l'observation managériale	142
4.4.2. Développement et accompagnement : un paysage hétérogène	145
4.4.3. Évaluation et fidélisation des talents : un défi constant	148
4.4.4. Mobilité et parcours professionnels : entre linéarité et opportunités imprévues	149
4.5. Diversité et inclusion : constats empiriques.....	152
4.5.1. Diversité générationnelle : un équilibre délicat et en quête de cohérence ..	152
4.5.2. Genre : données issues du terrain.....	155
4.5.2.1. Présence et configuration de la diversité de genre	155
4.5.2.2. Enjeux et perceptions de l'équité de genre	156
4.5.2.2.1. Perception des obstacles et des défis par les femmes	157
4.5.2.2.3. Politiques et initiatives en faveur de l'équité de genre	158
4.5.3. Diversités culturelles.....	159
4.5.3.1. Présence et configuration de la diversité culturelle	159
4.5.3.2. Représentations managériales de la diversité culturelle	160
4.5.3.2.1. Diversité comme facteur d'enrichissement.....	160
4.5.3.2.2. Diversité comme défi quotidien.....	161
4.5.3.3. Pratiques d'inclusion et degrés de formalisation	162
4.5.3.3.1. Pratiques informelles de facilitation et d'adaptation	162
4.5.3.3.2. Degrés de formalisation : entre discours et politiques explicites.....	165
4.5.3.4. Obstacles et tensions constatés	166
4.5.3.5. Impacts sur la cohésion, la performance et l'attractivité	169
4.5.4. Articulation des deux dimensions : genre & multiculturalisme.....	171
4.5.5. La nature du "talent" au prisme des référents culturels locaux	174
4.5.6. Cultures organisationnelles et coexistence de normes multiples	175
4.5.7. Représentations divergentes du mérite et de la légitimité des talents	176
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	180
5.1. Dynamiques locales de gestion des talents : entre modèles globaux et ancrages contextuels	180
5.1.1. Recrutement : entre standardisation affichée et informalité fonctionnelle .	181

5.1.2. Sélection : critères implicites et biais systémiques	182
5.1.3. Gestion des talents : temporalités et logiques de fidélisation différenciées	183
5.2. Diversité générationnelle et tensions intergénérationnelles	184
5.2.1. Jeunes talents et attentes managériales : un désalignement croissant	184
5.2.2. Capitalisation des compétences seniors : une ressource sous-utilisée	185
5.2.3. Enjeux RH liés à la diversité d'âge	186
5.3. Diversité culturelle et représentations du talent	187
5.3.1. La notion de talent : un construit culturellement situé.....	187
5.3.2. Représentations différenciées selon les secteurs.....	189
5.3.3. Émergence d'une éthique pragmatique du talent.....	190
5.3.4. Analyse critique des interconnexions culturelles.....	192
5.3.4.1. Les enjeux culturels dans la définition du talent : Quand les référents locaux défient l'universalité	192
5.3.4.2. La tension entre logiques endogènes et exogènes.....	195
5.3.4.3. Les défis de la reconnaissance dans un contexte pluriel.....	199
5.4. Défis structurels et institutionnels à la gestion des talents.....	202
5.4.1. Faible formalisation des pratiques RH.....	202
5.4.2. Influence externe et résistances internes	203
5.4.3. Marché du travail fragmenté et rareté des compétences clés	205
5.5. Contributions de la recherche	207
5.5.1. Contributions théoriques	208
5.5.1.1. Proposition d'une lecture critique contemporaine de la gestion des talents en Afrique	208
5.5.1.2. Articulation entre GRH formelle et informalité fonctionnelle dans une perspective de contingence culturelle	210
5.5.2. Contributions pratiques	212
5.5.2.1. Recommandations pour les entreprises : vers une gestion contextualisée, équitable et intergénérationnelle	212
5.5.2.1.1. Formalisation progressive des pratiques RH	212
5.5.2.1.2. Transparence des critères de promotion.....	214
5.5.2.1.3. Dispositifs de mentoring intergénérationnel	216
5.5.2.2. Pour les acteurs publics : réguler, outiller et inciter la professionnalisation de la GRH.....	218
5.5.2.2.1. Construction de référentiels métiers adaptés aux réalités nationales	218

5.5.2.2.2. Mise en place de mécanismes fiscaux incitatifs à la formation continue	219
5.6. Limites de l'étude et perspectives de recherche.....	221
5.6.1. Limites méthodologiques	221
5.6.2. Limites analytiques	223
5.6.3. Perspectives de recherche	224
CHAPITRE 6 : CONCLUSION GENERALE.....	228
ANNEXES.....	VI
Annexe A – Guide d'entretien pour top managers	VI
Annexe B – Guide d'entretien pour managers intermédiaires et opérationnels	VIII
Annexe C – Guide d'entretien pour les associations/ ONG	X
BIBLIOGRAPHIE.....	XIV
TABLE DES MATIERES.....	XXII