



**Diversité culturelle et inclusion au travail : regards croisés sur
l'intégration professionnelle en Algérie et au Québec à travers
une démarche autopraxéographique**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© KATIA LAIB

Novembre 2025

Composition du jury :

F. Dandurand Isabelle, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Farid Ali Yahia, examinateur externe, Superviseur de production chez Bridor

Amérique du Nord, maîtrise GPMT

Dépôt initial le 30 Septembre 2025

Dépôt final le 28 Novembre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Je dédie ce mémoire à mon mari Ouadir Aïssa, à mes parents, à mes frères, ainsi qu'à mes professeurs, pour leur soutien précieux, leur amour, leurs encouragements et leurs enseignements qui ont guidé et nourri mon parcours jusqu'à l'aboutissement de cette maîtrise.

REMERCIEMENTS

Je prends un moment, avec beaucoup d'émotion, pour remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue pendant la réalisation de ce mémoire, mais aussi tout au long de mon parcours à l'UQAR.

Avant tout, je tiens à remercier très sincèrement ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert. Merci pour ta patience, ton écoute, ta bienveillance et tes précieux conseils. Dès le début, tu m'as mise en confiance, tu m'as accompagnée avec une grande générosité, et tu as toujours su trouver les mots justes. Je n'oublie pas non plus Colette Michaud, dont la gentillesse m'a énormément touchée. Merci à vous deux, de tout cœur.

Un grand merci également aux membres du jury, Madame F. Dandurand Isabelle et monsieur Farid Ali Yahia pour le temps accordé à mon travail et pour leurs commentaires qui m'ont permis d'aller plus loin dans ma réflexion. Merci aussi à tous les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail. J'ai appris énormément grâce à vous. Votre professionnalisme, votre humanité et votre passion pour l'enseignement ont vraiment marqué mon parcours.

Je ne peux pas écrire ces lignes sans penser à mes parents, Laib Hamid et Nait Larbi Ouarda. Merci pour votre amour inconditionnel, votre soutien de tous les instants, et pour tout ce que vous avez fait pour me permettre d'avancer. À mes frères Laib Rayane et Laib Billal, qui ont toujours cru en moi et m'ont poussée à aller au bout : je vous dois beaucoup.

À mon mari Ouadir Aïssa, qui a été là dans chaque étape, chaque moment de doute, chaque fatigue : merci. Ton soutien moral, ton aide concrète, ta présence constante... Tu as été mon pilier dans cette aventure, et je n'aurais pas pu traverser tout cela sans toi. Merci aussi à ma belle-famille, pour leur chaleur, leur compréhension et leurs encouragements.

Je pense aussi très fort à ma grand-mère Zahra, dont les mots résonnent encore en moi, et à mes tantes, toujours présentes avec tendresse et bienveillance.

Et bien sûr, à mes amies de cœur : Fatima, Célia, Ikram, Rania, Aïssa, Mouh. Vous avez été bien plus que des amies : vous avez été ma deuxième famille ici, à Rimouski. Merci pour les fous rires, les discussions, les silences partagés, et votre présence dans les moments de stress comme dans les petits bonheurs. Grâce à vous, cette étape de ma vie a été plus douce et plus forte à la fois.

À vous toutes et tous, du fond du cœur : merci.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'analyser les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité culturelle dans les organisations algériennes, en s'appuyant sur l'étude du modèle québécois pour éclairer les défis et les leviers d'inclusion propres au contexte maghrébin.

La méthodologie adoptée repose sur l'autopraxéographie, à travers l'analyse réflexive de quatre expériences professionnelles vécues au Québec et en Algérie. Cette approche a permis d'identifier les obstacles, les stratégies d'adaptation et les bonnes pratiques dans les deux contextes.

Les résultats montrent qu'en Algérie, l'intégration reste freinée par des pratiques informelles, une centralisation hiérarchique et un manque de politiques inclusives. Le Québec, à l'inverse, privilégie des dispositifs individualisés centrés sur les compétences et l'autonomie, mais cette approche peut générer un isolement si elle n'est pas soutenue par des mécanismes collectifs. D'où l'intérêt d'un modèle hybride, combinant accompagnement humain et valorisation des parcours individuels.

La recherche souligne également le rôle crucial des ressources humaines, des politiques organisationnelles et du leadership dans la création d'environnements de travail inclusifs et équitables. Elle insiste sur la nécessité de placer l'humain au cœur des dynamiques organisationnelles.

En conclusion, cette étude propose des pistes concrètes pour adapter certaines pratiques québécoises au contexte algérien, afin de renforcer l'inclusion et la performance organisationnelle dans les pays du Maghreb.

Mots clés : diversité culturelle, gestion de la diversité culturelle, inclusion organisationnelle, intégration professionnelle, gestion des ressources humaines, management interculturel, transformation organisationnelle, leadership inclusif.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyse integration practices for culturally diverse employees in Algerian organisations, using the study of the Quebec model to shed light on the challenges and levers of inclusion specific to the North African context.

The methodology adopted is based on autopraxeography, through the reflexive analysis of four professional experiences in Quebec and Algeria. This approach made it possible to identify obstacles, adaptation strategies and good practices in both contexts.

The results show that in Algeria, integration remains hampered by informal practices, hierarchical centralisation and a lack of inclusive policies. Quebec, on the other hand, favours individualised measures focusing on skills and autonomy, but this approach can lead to isolation if it is not supported by collective mechanisms. Hence the importance of a hybrid model, combining human support and the development of individual career paths.

The research also highlights the crucial role of human resources, organisational policies and leadership in creating inclusive and equitable working environments. It stresses the need to place people at the heart of organisational dynamics.

In conclusion, this study proposes concrete ways of adapting certain Quebec practices to the Algerian context, in order to strengthen inclusion and organisational performance in the Maghreb countries.

Keywords: cultural diversity, cultural diversity management, organisational inclusion, professional integration, human resources management, intercultural management, organisational transformation, inclusive leadership.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX	xx
LISTE DES FIGURES	22
INTRODUCTION GÉNÉRALE	24
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	26
1.1 DIVERSITE ET INCLUSION	26
1.1.1 Définition diversité.....	27
1.1.2 Définition inclusion.....	30
1.1.3 Typologie de la diversité	32
1.2 GESTION ET INTEGRATION DE LA DIVERSITE CULTURELLE EN MILIEU ORGANISATIONNEL	36
1.2.1 Diversité culturelle	37
1.2.2 Gestion de la diversité culturelle	38
1.2.3 Management interculturel.....	40
1.2.4 Accueil et intégration	42
1.2.5 Intégration des personnes de culture diverses au sein des organisations.....	51
1.2.6 Impact des politiques sur l'intégration professionnelle des immigrants.....	54
1.3 INTEGRATION PROFESSIONNELLE EN CONTEXTE MAGHREBIN : LE CAS DE L'ALGERIE A LA LUMIERE DU QUEBEC.....	55
1.3.1 Le modèle organisationnel maghrébin à travers le prisme algérien	55
1.3.2 Intégration contexte québécois	61

1.3.3 Défis liés à l'intégration.....	66
1.3.4 Stratégies d'intégration efficaces.....	68
1.3.5 L'évaluation des stratégies d'intégration des employés immigrants	71
1.3.6 Tendances actuelles et évolutions futures en matière de diversité et d'inclusion.....	72
1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE	74
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	76
2.1 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	76
2.2 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE	78
2.2.1 Le choix de la méthode	79
2.2.2 Processus d'autopraxéographie.....	80
2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie)	81
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	83
2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)	84
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....	85
3.1 TEMOIGNAGE PARTIE 1.....	85
3.2 TEMOIGNAGE PARTIE 2.....	91
3.3 TEMOIGNAGE PARTIE 3.....	99
3.4 TEMOIGNAGE PARTIE 4.....	101
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	106
4.1 ANALYSE.....	106
4.1.1 La diversité comme réalité plurielle : un potentiel à structurer	106
4.1.2 De la reconnaissance à l'inclusion : les conditions de transformation de la diversité en levier de performance	110
4.1.3 Entre discours et réalité : limites, résistances et contradictions.....	116
4.1.4 Diversité, inclusion et intégration au sein des organisations du Grand Maghreb : une analyse critique à la lumière du modèle québécois.....	119
4.2 DISCUSSIONS.....	153
4.2.1 Introduction à la discussion	153
4.2.2 Interprétation des résultats principaux	154

4.2.3 Implications théoriques et pratiques	161
4.2.4 Synthèse critique et conclusion de la discussion	163
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	165
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	171

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Exemple de contenu d'un programme d'accueil	44
Tableau 2 Rôles des intervenants du processus d'accueil et d'intégration	48
Tableau 3 Stratégies d'intégration des nouveaux employés et actions proposées	50
Tableau 4 Les étapes d'intégration culturelle	53
Tableau 5 Pratiques d'intégration en Algérie et au Québec	152

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les dimensions de la diversité. Rijamampianina et Carmichael, 2005, p.110.	28
Figure 2. Schématisation du processus d'accueil et d'intégration. Coekelberghs, Gabriel, Boon, et Desprest, 2007, p. 52.....	46
Figure 3. Processus d'intégration des employés multiculturels dans les organisations (en Algérie et au Québec).	66

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde en constante mutation, marqué par l'intensification des migrations, des échanges interculturels et des dynamiques de globalisation, les organisations évoluent dans un environnement humain de plus en plus diversifié. Cette diversité, notamment culturelle, est devenue un enjeu stratégique incontournable dans les milieux de travail. Elle se manifeste à travers la variété des parcours, des identités et des expériences, représentant à la fois une richesse et un défi pour les entreprises. Encore faut-il qu'elle soit reconnue, mobilisée et intégrée dans une démarche d'équité et de performance (Cox et Blake, 1991 ; Mor Barak, 2000).

Mon parcours personnel et professionnel, partagé entre l'Algérie et le Québec, m'a permis d'expérimenter concrètement cette réalité. J'ai été confrontée, dans ces deux contextes culturels et organisationnels distincts, à différentes manières d'appréhender la diversité au travail. Ces expériences ont nourri une réflexion sur ce que signifie réellement intégrer une personne issue d'un autre horizon culturel : au-delà des discours ou des gestes symboliques, quels sont les véritables leviers d'une inclusion réussie ?

La diversité ne peut se réduire à une présence visible ou à des statistiques. Elle implique une transformation en profondeur des pratiques managériales, des modes de gouvernance et des relations de travail. Une gestion inclusive permet non seulement d'encourager la créativité et la performance (Herring, 2009 ; Bruna et Chauvet, 2013), mais aussi de construire des environnements professionnels plus justes, où chacun peut contribuer pleinement.

Mais sur le terrain, intégrer des profils multiculturels dans des organisations souvent normées et rigides reste complexe. Les politiques d'inclusion, quand elles existent, peinent parfois à dépasser le cadre déclaratif. Cela soulève plusieurs questions : comment créer un réel sentiment d'appartenance ? Quels freins empêchent l'accès équitable aux opportunités ? Et comment adapter les pratiques d'accueil à des trajectoires aussi diverses que singulières ?

C'est à partir de ces interrogations, nourries par mon vécu, qu'est née cette recherche. Elle s'appuie sur une démarche autopraxéographique, à la croisée du terrain et de la réflexion

théorique. En mobilisant mes propres expériences professionnelles au Québec et en Algérie, j'ai souhaité analyser, de manière située, les pratiques d'intégration dans deux contextes à la fois contrastés et traversés par une même exigence : celle d'apprendre à faire ensemble avec des différences.

Au Québec, où les politiques d'immigration sont relativement bien structurées, l'intégration professionnelle des personnes immigrantes s'inscrit dans un cadre institutionnalisé. En Algérie, en revanche, la question de la diversité culturelle au travail reste peu formalisée, souvent abordée à travers des pratiques informelles, voire implicites.

Ainsi se dessine la problématique centrale de ce mémoire : Comment les organisations peuvent-elles intégrer et valoriser de manière efficace la diversité culturelle et les talents issus de différentes origines, afin d'améliorer leur performance tout en contribuant à une société plus juste et inclusive ?

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les pratiques concrètes d'intégration des employés issus de la diversité, en s'appuyant sur une posture réflexive ancrée dans des expériences vécues. Elle vise aussi à identifier des leviers d'action transférables d'un contexte à l'autre, pour nourrir la réflexion sur des modèles d'inclusion mieux adaptés aux réalités locales.

Ce mémoire s'articule en quatre chapitres. Le premier établit le cadre théorique en explorant les notions clés de diversité, d'inclusion et d'intégration en contexte organisationnel. Une attention particulière est portée au cas québécois, utilisé ici comme point d'appui pour mieux comprendre les enjeux algériens. Le deuxième chapitre présente la méthodologie autopraxéographique, en explicitant la posture de recherche, les outils mobilisés ainsi que les limites de l'approche. Le troisième regroupe les témoignages professionnels tirés de mon parcours. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse critique de ces récits, en dialogue avec les concepts théoriques, et ouvre sur des pistes concrètes pour favoriser l'intégration des profils issus de la diversité dans le contexte algérien.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Le monde du travail évolue vers une plus grande hétérogénéité, ce qui est marqué par une diversification des profils professionnels et personnels au sein des entreprises. Un effectif diversifié permet d’avoir accès à un éventail plus large de compétences, de connaissances et d’expertise (Centre canadien d’hygiène et de sécurité au travail, 2024).

Les travailleurs de nos jours revendiquent de plus en plus cette diversité, qui comprend des éléments tels que l’origine ethnique, le genre, l’âge, les orientations sexuelles, les handicaps, et les parcours de vie, et la considèrent comme une source de richesse et d’identité. De leur côté, les gestionnaires et dirigeants d’entreprise reconnaissent de plus en plus que la diversité et l’inclusion sont des leviers essentiels pour la performance organisationnelle (Bruna et Chauvet, 2013).

En effet, une main-d’œuvre diversifiée offre à l’entreprise une variété de perspectives et de connaissances, ce qui encourage l’innovation et la créativité. La prise de décision et la compétitivité sur les marchés mondiaux sont renforcées grâce à cette diversité d’expériences et de connaissances. En outre, la prise en compte de la diversité va au-delà de l’efficacité économique et s’inscrit dans une perspective plus large visant à créer des sociétés plus égales et ouvertes. (Haas et Shimada, 2014)

Dans ce contexte enrichissant, cette revue de littérature se propose d’explorer les stratégies déployées par les organisations pour faciliter l’intégration des employés immigrants provenant de diverses origines culturelles. L’objectif est de comprendre comment ces stratégies contribuent non seulement à améliorer l’intégration et la performance dans le milieu professionnel, mais aussi à promouvoir une société plus inclusive et équitable.

1.1 DIVERSITE ET INCLUSION

La diversité et l’inclusion sont devenues des thèmes centraux dans les discussions sur les politiques organisationnelles et les pratiques de gestion (Barth, 2024). Ces notions, bien qu’étroitement liées, ont chacune leurs spécificités et leurs implications distinctes (Boire,

2024). Cette section examine les différentes définitions et perspectives sur la diversité, en se référant aux travaux de chercheurs tels que Jackson (1992), Bereni et Jaunait (2009), et point (2012). Elle explore également l'évolution de la notion d'inclusion, en mettant en lumière les contributions pionnières de Mor Barak et de ses collègues. Nous analyserons comment ces concepts se manifestent dans les contextes organisationnels, leurs impacts sur les dynamiques de travail, et les moyens par lesquels les entreprises peuvent créer un environnement de travail plus inclusif et équitable.

1.1.1 Définition diversité

La diversité est une notion qui reconnaît les différences culturelles entre les individus (Jackson, 1992, cité dans Andréani et al., 2008), elle s'est avérée être un concept sans définitions universelles. Bruna et Chauvet (2013) expliquent que la diversité se caractérise par une variété de définitions et de critères, tels que l'ethnicité, la nationalité, le genre, le handicap ou l'âge. Les démarches pour la promotion varient considérablement en fonction du secteur d'activité, de l'organisation, de son contexte, de sa taille, de sa stratégie et de sa culture. Cette multiplicité d'interprétations reflète l'absence d'une vision commune du concept.

Selon Rijamampianina et Carmichael (2005), la diversité comporte trois dimensions interdépendantes, influencées par les circonstances, le contexte et l'environnement. La première dimension inclut des caractéristiques visibles et stables, comme le sexe, l'âge et le handicap.

La deuxième englobe des aspects plus flexibles qui peuvent évoluer, telle que la religion, la culture, le style de vie, l'origine géographique et la nationalité.

Enfin, la troisième dimension regroupe les ressentis intérieurs de l'individu, notamment ses croyances, perceptions et valeurs.

La figure 1 de leurs travaux représente ces dimensions sous la forme d'un iceberg, illustrant ainsi comment elles interagissent pour composer une synthèse du profil humain.

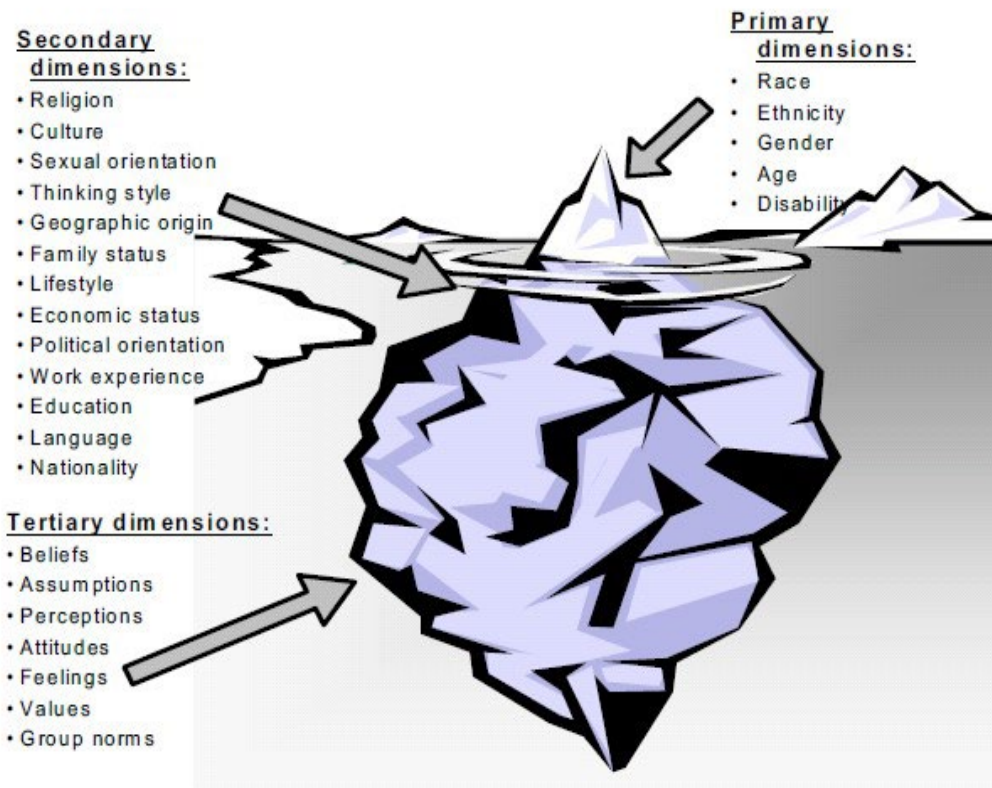


Figure 1. Les dimensions de la diversité. Rijamampianina et Carmichael, 2005, p.110.

Selon Bereni et Jaunait (2009), la diversité renvoie aux politiques qui visent à reconnaître aux membres des groupes minoritaires le droit de déployer des conceptions du bien et des conduites de vie qui divergent des normes des groupes majoritaires.

Point (2012) quant à lui définit la diversité comme l'ensemble des actions organisationnelles volontaires, dont l'objectif est de créer une meilleure inclusion des salariés d'origine variée dans les structures organisationnelles formelles et informelles à travers la mise en place de politiques et de pratiques dédiées.

Selon Lunghi (2009), la diversité est souvent considérée comme un moyen de prévenir les discriminations liées à l'origine sociale, culturelle ou ethnique au sein de

l'entreprise. Jean (2022) affirme que, lorsqu'il est question de diversité et d'inclusion, il s'agit avant tout de souligner l'importance de lutter contre l'exclusion.

La diversité culturelle se manifeste dans la diversité des formes par lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité s'exprime, s'enrichit et se transmet. En raison de la variété des expressions culturelles (UNESCO, 2005).

Pour Cornet et Warland (2008), la notion de diversité renvoie à trois grands phénomènes microsociaux :

- La différenciation croissante de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, compréhension et traitement de leurs exigences ;
- La diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe ;
- La diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. (Cornet et Warland, 2008)

Hilferink (2024) explique que la diversité se rapporte aux conditions, aux modes d'expression et aux expériences de différents groupes définis par l'âge, le niveau d'éducation, l'orientation sexuelle, la situation ou les responsabilités de parent, le statut d'immigration, le statut d'Autochtone, la religion, la situation de handicap, la langue, la « race », le lieu d'origine, l'origine ethnique, la culture, la situation socio-économique et d'autres attributs.

La mise en place d'une politique de diversité en entreprise repose sur plusieurs leviers fondamentaux. D'abord, le respect des obligations légales s'impose comme un impératif incontournable. Ensuite, l'obtention de certifications en matière de diversité et l'amélioration de l'image de l'entreprise jouent un rôle central, en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes et en renforçant la réputation de l'organisation. Enfin, les attentes exprimées par les salariées, ainsi que la promotion d'une culture d'entreprise ouverte à la diversité,

constituent également des moteurs puissants, favorisant l'engagement et la mobilisation des équipes (Jamotton et Léonard, 2024).

Cependant, des freins peuvent entraver ces démarches, notamment le manque de priorisation par rapport à d'autres objectifs stratégiques, les résistances au changement à différents niveaux hiérarchiques, et les divergences d'opinions sur l'impact des obligations légales, qui influencent les perceptions variées au sein de l'organisation. (Jamotton et Léonard, 2024) Pour garantir le succès des initiatives de diversité, il est essentiel de prendre en compte ces moteurs et ces freins.

1.1.2 Définition inclusion

La notion d'inclusion s'inscrit plus récemment en continuité de ces constats, visant à permettre la pleine expression des bénéfices associés à la diversité par la mobilisation équitable des ressources et des pouvoirs auprès de l'ensemble des membres d'une organisation, quelle que soit leur origine ou leur identité (Mor Barak, 2015).

Si on revient à l'historique du terme inclusion, les recherches pionnières de Mor Barak et de ses collègues dans les années 1990 ont marqué le début de l'intérêt scientifique pour l'inclusion sur le lieu de travail, notamment grâce à ses travaux en collaboration avec Cherin et Berkman en 1998. Mor Barak a développé un modèle théorique d'inclusion prenant en compte la diversité et la culture organisationnelle pour accroître la satisfaction, l'engagement au travail, le bien-être et l'efficacité des individus, en fonction de leur perception de l'inclusion-exclusion. Ce modèle d'inclusion est central pour cette recherche, car il permet d'évaluer dans quelle mesure les organisations étudiées reconnaissent et valorisent les différences culturelles, tout en favorisant l'engagement et la rétention des employés issus de la diversité (Mor Barak, 2000).

Leurs travaux ont proposé des mesures pour évaluer ce phénomène, soulignant l'importance de l'autonomie des employés dans leur travail et leur responsabilisation pour

prendre des décisions impactant leur carrière, le modèle met également en avant l'utilisation des talents individuels des employés pour qu'ils puissent contribuer de manière significative à l'organisation. Il insiste sur la nécessité d'un traitement équitable, veillant à ce que les employés se sentent légitimes, acceptés et appréciés. Mais aussi la reconnaissance de la qualité de leur travail, le respect mutuel et la valorisation de leurs contributions sont des éléments clés (Cherin et Berkman, 1998).

Enfin, la sécurité de l'emploi est présentée comme indispensable pour garantir le bien-être des employés, contribuant ainsi à créer un environnement inclusif où chacun peut s'épanouir et contribuer pleinement au succès collectif (Mor Barak, 2000).

En 2024, l'inclusion est perçue comme un processus dynamique et multidimensionnel qui vise à intégrer, valoriser et permettre une participation équitable des individus, en particulier des groupes marginalisés (Meia et al., 2024). Elle englobe l'autonomisation économique et sociale, favorisant l'accès aux ressources, la prise de décisions indépendantes et l'élimination des obstacles systémiques. Toutefois, l'inclusion est également évoquée pour ses limites potentielles, notamment lorsqu'elle génère de nouvelles formes d'exclusion en négligeant les contextes locaux et individuels. Ce concept, au croisement des dimensions sociales, économiques et culturelles, met en lumière la complexité des transformations nécessaires pour une société plus juste et inclusive (El Morabit et al., 2024).

Ces définitions de la diversité et de l'inclusion mettent en lumière l'importance des politiques et pratiques organisationnelles visant à intégrer pleinement les salariés issus de diverses origines dans toutes les dimensions de la structure organisationnelle. Elles soulignent également la nécessité d'évoluer au-delà de la simple lutte contre les discriminations pour adopter un management inclusif qui valorise les différences et favorise l'équité au sein des organisations. (Barth, 2024)

1.1.3 Typologie de la diversité

La diversité en milieu de travail couvre une variété de différences et d'identités qui enrichissent et renforcent les organisations Boire (2024). Elle se divise en quatre grandes catégories : interne, qui concerne les caractéristiques innées et immuables ; externe, liée aux choix et expériences de vie ; organisationnelle, axée sur les rôles et la structure au sein de l'entreprise ; et vision du monde, qui reflète les croyances, valeurs et perspectives uniques de chaque individu (Point et al., 2007).

Les diversités internes regroupent les caractéristiques avec lesquelles une personne naît et sur lesquelles elle n'a généralement aucun contrôle. Cela inclut des facteurs tels que le genre, l'âge, l'origine ethnique, l'origine nationale et la diversité culturelle...

La diversité des genres concerne la représentation équilibrée des femmes, des hommes, et des personnes non binaires, encourageant un environnement qui reconnaît l'importance de l'égalité et du respect des identités. Malheureusement, les inégalités de genre demeurent une réalité persistante dans nos organisations à ce jour. Les structures organisationnelles sont souvent marquées par des problématiques qui entravent cette diversité (Champoux-Paillé et Croteau, 2022).

Le patriarcat, tel que décrit par (Liz Plank, 2021), constitue une prison conceptuelle favorisant la domination des hommes et des valeurs masculines traditionnelles, laissant les femmes en bas de la pyramide. Ce cadre engendre des phénomènes comme le plafond de verre, qui désigne les obstacles invisibles empêchant les femmes d'accéder aux postes de haute direction, en raison de préjugés implicites et de systèmes discriminatoires (Liz Plank, 2021).

Parallèlement, le plancher collant reflète les difficultés rencontrées par les femmes pour progresser professionnellement, souvent maintenues à des niveaux inférieurs par un manque de visibilité et de reconnaissance, ainsi que par des accès restreints à des formations et à des projets stratégiques (Champoux-Paillé et Croteau, 2022).

Les stéréotypes de genre, associant aux femmes des traits comme la passivité et la sensibilité, contrastent avec les caractéristiques perçues comme nécessaires pour des postes de direction, tels que la compétitivité et l'assertivité, renforçant les inégalités (Fortier et Harel, 2007; Léouzon, 2021).

De plus, les femmes sont souvent surreprésentées dans les postes à temps partiel, un reflet de la division sexuelle du travail qui les confine à des rôles perçus comme compatibles avec des responsabilités familiales. Pour remédier à cette situation, il est crucial de promouvoir l'égalité des chances en diversifiant les rôles professionnels et en luttant contre les stéréotypes de genre. Les inégalités salariales, découlant de la concentration des femmes dans des postes moins valorisés et moins bien rémunérés, nécessitent une analyse approfondie de l'équité salariale pour corriger ces disparités. En outre, les attentes sociales concernant les responsabilités familiales et domestiques, principalement attribuées aux femmes, limitent leur capacité à poursuivre des carrières ambitieuses, soulignant l'importance d'une répartition équitable des tâches (Léouzon, 2021).

Enfin, les processus de recrutement discriminatoires et le manque de diversité et d'inclusion exacerbent ces inégalités (Depond, 2022).

Les entreprises doivent adopter des initiatives pour promouvoir la diversité et l'équilibre des genres, tout en prenant conscience des biais inconscients et en révisant les critères de promotion. Un engagement envers des modifications structurelles est nécessaire pour créer un milieu de travail juste et inclusif, permettant à tous les employés, quel que soit leur genre, de s'épanouir et de progresser (Champoux-Paillé et Croteau, 2022).

La diversité de l'orientation sexuelle assure que toutes les orientations sont respectées, créant un lieu où chacun peut être authentique et accepté (Bruna et Chauvet, 2013). Elle englobe les orientations sexuelles qui ne correspondent pas aux normes hétérosexuelles de la société, incluant les personnes s'identifiant comme lesbiennes, gaies, bisexuelles, bispirituelles, queer ou en questionnement (Dorais, 2015).

La diversité des âges ou générationnelle désigne la coexistence de plusieurs générations au sein d'une même organisation, incluant généralement les baby-boomers, les générations X, y et Z. chacune de ces générations est façonnée par des expériences historiques et sociales distinctes, ce qui leur confère des caractéristiques, des valeurs, des compétences et des attentes spécifiques (Scotto et al., 2014). Cette diversité offre une richesse intellectuelle et des perspectives variées sur le travail et la collaboration, favorisant des synergies uniques qui renforcent la créativité et l'innovation au sein des équipes (Boire, 2024).

Les avantages de cette diversité incluent notamment la transmission des savoirs et des compétences entre générations, la stimulation de l'innovation grâce à des perspectives variées, le renforcement de la cohésion et de la collaboration, ainsi que l'adaptation aux besoins d'un marché. En constante évolution. Cependant, elle peut également générer des défis, tels que des conflits liés aux différences d'attitudes, de comportements ou de modes de communication (Acila et Sidhoum, 2024).

Pour tirer parti de cette diversité, les cadres doivent adopter des stratégies de gestion intergénérationnelle visant à reconnaître et à valoriser ces différences tout en encourageant le dialogue, la coopération et l'intelligence collective. Une gestion optimisée de la diversité générationnelle permet ainsi de transformer les distinctions en atouts pour l'organisation, renforçant sa compétitivité et améliorant son fonctionnement interne (Acila et Sidhoum, 2024).

La diversité religieuse reconnaît et respecte toutes les croyances spirituelles, permettant à chacun d'exprimer sa foi librement dans un environnement professionnel inclusif (Mossière, 2024).

Enfin, la diversité ethnique célèbre les employés de différentes ethnies, les unissant autour d'un objectif commun et leur offrant un espace pour partager leurs expériences. (Bruna, Chauvet, 2013)

La diversité culturelle considère les origines ethniques comme une richesse qui renforce le tissu organisationnel. De la même manière, la diversité liée au handicap vise à offrir des chances égales aux personnes ayant un handicap mental ou physique, en éliminant les obstacles et en favorisant un accès équitable aux opportunités (Boire, 2024). Ces deux formes de diversité contribuent à une meilleure compréhension interculturelle et encouragent une approche globale dans la résolution des problèmes.

Dans le cadre de notre recherche, c'est la diversité culturelle qui nous intéresse particulièrement. Nous allons donc nous concentrer notre analyse sur ce sujet, en explorant ses impacts et ses bénéfices dans divers contextes organisationnels (Luijters et al., 2008).

Au-delà de ces dimensions principales, la diversité s'étend à d'autres facteurs qui influencent l'identité et les perspectives de chacun.

La diversité externe englobe les caractéristiques qui peuvent évoluer au fil du temps et sur lesquelles les individus ont un certain contrôle. Elle inclut des aspects tels que l'éducation, les compétences et intérêts, la religion, la situation géographique, le statut relationnel, le statut socio-économique, les expériences de vie et la citoyenneté Hilferink (2024). Ces éléments façonnent la manière dont les employés perçoivent le monde et interagissent avec les autres, contribuant ainsi à la nature dynamique et évolutive de la diversité au sein d'une organisation. Par exemple, la diversité éducative peut encourager l'innovation et la collaboration en réunissant des personnes ayant des formations variées, tandis que la diversité socio-économique peut apporter des perspectives uniques sur les besoins et les préférences des clients (Barth, 2024).

La diversité organisationnelle englobe les différences au sein de l'entreprise, telles que les fonctions, l'expérience professionnelle et les niveaux de gestion. Elle est essentielle au développement de l'entreprise, car elle permet aux employés de différents niveaux d'ancienneté d'apprendre les uns des autres et d'apporter des perspectives variées (Barth, 2024). Par exemple, la diversité des emplois, qui inclut des rôles comme les ingénieurs, les spécialistes du marketing et les représentants du service clientèle, améliore la collaboration

Interfonctionnelle et permet à l'entreprise de s'adapter efficacement aux demandes du marché.

La diversité de vision du monde, quant à elle, bien que moins souvent mentionnée, fait référence aux différences de perspectives et d'approches des individus face aux défis professionnels, contribuant ainsi à la richesse et à la complexité de l'environnement de travail Hilferink (2024).

En embrassant cette riche mosaïque, les entreprises créent un environnement propice à la croissance. L'inclusion, l'innovation et la résilience deviennent alors des piliers essentiels de leur succès.

1.2 GESTION ET INTEGRATION DE LA DIVERSITE CULTURELLE EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Cette section explore en profondeur la gestion et l'intégration de la diversité culturelle au sein des organisations. Elle débute par la définition de la diversité culturelle et l'exploration de son importance croissante dans le monde du travail. Les stratégies de gestion de la diversité culturelle y sont ensuite abordées, mettant en lumière les meilleures pratiques pour instaurer un environnement inclusif et respectueux.

Le management interculturel est également examiné, soulignant l'importance de comprendre et valoriser les différences culturelles pour renforcer la cohésion et la performance organisationnelle (Meier, 2022).

Enfin, l'analyse porte sur les initiatives et pratiques visant à intégrer efficacement des employés issus de divers horizons culturels, en identifiant les défis et opportunités que cela présente pour les entreprises (Hadjou et Tessa, 2023).

1.2.1 Diversité culturelle

La diversité et l'inclusion en milieu professionnel sont essentielles à la réussite de l'intégration des employés de diverses origines.

La diversité culturelle est primordiale pour le progrès durable des individus, des communautés et des pays (Fronza, 2008).

En nous concentrant sur cette diversité culturelle, nous approfondissons notre compréhension de son impact spécifique au sein des organisations, mettant en valeur la richesse que ce multiculturalisme apporte à l'environnement de travail (Mpungu et Demoulin, 2024).

Selon Herring (2009), une main-d'œuvre diversifiée en termes d'origine ethnique peut améliorer les performances des entreprises et augmenter les profits. Selon l'auteur, plus la diversité est évidente, plus les gains sont significatifs. Les entreprises bénéficient non seulement d'une plus grande diversité d'idées, de perspectives, de compétences, et d'expériences, mais elles encouragent également la création de sociétés solidaires et équitables en adoptant activement la diversité culturelle.

Lorsque chaque personne est véritablement valorisée et incluse au sein d'une organisation, cette inclusion permet à chacun de contribuer pleinement, favorisant ainsi la réduction des disparités et le renforcement du respect et de l'acceptation des différences culturelles. La diversité, lorsqu'elle est intégrée dans une stratégie globale, ne vise pas uniquement l'amélioration des performances économiques, mais participe également à un objectif sociétal plus vaste : réduire les inégalités et promouvoir le respect mutuel (Barth, 2024).

Cependant, il est essentiel de souligner que la diversité culturelle en milieu professionnel, si elle est mal encadrée, peut engendrer certaines difficultés, voire des désavantages (Oumarou Harou, 2014).

Selon Manço, la diversité des travailleurs est d'ailleurs positive pour les entreprises et la société, à certaines conditions (Manço et al., 2017).

Pour les psychologues par contre, la présence de profils variés dans les équipes décisionnelles peut entraîner certaines tensions. Ces divergences peuvent provoquer des oppositions identitaires en renforçant les clivages entre les membres et compliquer les échanges au sein du groupe. Ces obstacles nuisent parfois à l'efficacité collective et peuvent même déboucher sur des recours juridiques en cas de désaccords importants (Van Knippenberg et Schippers, 2007 ; Homan et al., 2007 ; Loth, 2009).

Raison pour laquelle afin de maximiser les bénéfices de la diversité culturelle et prévenir l'apparition de complications, la réflexion sur la gestion des diversités se développe de plus en plus.

Pour Scharnitzky et Stone (2018), la diversité au travail doit avant tout être abordée sous le prisme de l'inclusion, et ce de manière transversale, en évitant les actions silotées et en respectant « l'unicité de chacun en préservant le partage » ; l'objectif étant de trouver un équilibre entre le sentiment de participer à un tout, tout en se sentant respecté dans sa spécificité.

En explorant la diversité culturelle, nous jetons les bases pour aborder la gestion de cette diversité, un processus stratégique visant à optimiser le potentiel unique que chaque culture apporte au sein de l'organisation.

1.2.2 Gestion de la diversité culturelle

La gestion de la diversité culturelle dans un cadre organisationnel est une pratique stratégique essentielle qui vise à créer un environnement de travail inclusif et respectueux, où les différences individuelles sont non seulement reconnues, mais également valorisées et intégrées. Elle englobe toutes les mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de divers milieux culturels (Garner-Moyer, 2006).

Cette démarche permet aux organisations de bénéficier de la richesse des perspectives, des compétences, des idées et des expériences que les employés de diverses origines culturelles apportent, comme elle contribue à rendre les entreprises plus compétitives et mieux adaptées aux situations complexes. Proposant ainsi un modèle de gestion visant une application pratique plus harmonieuse et inclusive (Barth, 2024).

Les organisations sont amenées à intégrer et gérer une force de travail de plus en plus diversifiée (Yanat et al., 2016).

Les entreprises aux États-Unis ont adopté la gestion de la diversité à la fin des années 1980 en réponse au déclin des politiques d'égalité des chances et d'action positive (affirmative action). Les milieux économiques ont considéré ces méthodes comme étant trop axés sur des mesures de sanction et de réparation imposantes. Elles n'ont pas non plus permis d'atteindre les objectifs de réduction durable des inégalités pour les personnes bénéficiaires de ces programmes (Cornet et Warland, 2008).

L'approche de la diversité a été également progressivement adoptée par les organisations dans plusieurs pays européens au début des années 2000 (Doytcheva, 2010 ; Tatli et al., 2012). Si elle prend appui sur les principes d'égalité des chances et de traitement et de lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité offre une nouvelle vision tournée vers la valorisation des différences et les effets positifs d'une main-d'œuvre diversifiée sur la performance des entreprises (Barth et Falcoz, 2010).

L'approche de la diversité entre également en résonance avec les aspirations des salariés en termes d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur individualité et de leurs compétences (Barth et Falcoz, 2010).

Parallèlement, les entreprises font face à une pression croissante de la société pour qu'elles adoptent des politiques de responsabilité sociale. Ces politiques devraient favoriser l'emploi des groupes vulnérables et promouvoir la diversité culturelle, afin de mieux représenter la diversité de la société au sein de leur personnel (Cornet et Warland, 2008).

Promouvoir la diversité culturelle en entreprise stimule la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes en offrant des perspectives variées, tout en renforçant la collaboration et les performances économiques (Frisch, 2023).

Cependant, cette démarche s'accompagne de défis tels que les barrières de communication, les variations de valeurs et les préjugés inconscients, qui compliquent l'inclusion et influencent négativement les décisions, notamment en matière de recrutement. Une gestion efficace de la diversité, soutenue par des stratégies personnalisées, est essentielle pour surmonter ces obstacles et instaurer un environnement de travail inclusif et équitable. Intégrer pleinement la diversité culturelle est non seulement un choix éthique, mais aussi une stratégie bénéfique pour la satisfaction et la fidélité des employés, ainsi que pour le succès organisationnel (Frisch, 2023).

1.2.3 Management interculturel

Après avoir exploré les principes de la gestion de la diversité, tournons-nous vers le management interculturel, une approche qui approfondit notre compréhension de l'intégration des spécificités culturelles dans le cadre organisationnel.

1.2.3.1 Définition du management interculturel

Défini comme la capacité de comprendre et de valoriser ce que chaque culture a à offrir, en intégrant les différences culturelles dans les stratégies organisationnelles pour renforcer la cohésion sociale et améliorer la performance (Meier, 2024).

Cette approche approfondit la compréhension des « univers culturels de sens » propres à chaque culture, qui fait ressortir des valeurs et des identités uniques (Barth, 2024). Autrement dit, il s'agit de gérer efficacement les interactions avec des clients, du personnel et des systèmes organisationnels issus de cultures variées dans un marché mondial.

Cette gestion implique une compréhension approfondie des différences culturelles, essentielles au succès des organisations opérant à l'international (Dostanić, 2024).

Cette approche implique également l'intégration des référentiels culturels dans les styles de management et les processus décisionnels. Elle rejoint les objectifs de cette recherche, qui vise à analyser comment, dans les contextes algérien et québécois, les pratiques organisationnelles s'adaptent (ou non) aux spécificités culturelles des employés issus de la diversité.

1.2.3.2 Définition du leadership interculturel

Concept associé, désigne la capacité à diriger une équipe ou une organisation dans des contextes culturels divers, tout en tenant compte des valeurs, comportements et attitudes spécifiques à chaque culture (Dostanić, 2024). Depuis les années 1980, les travaux de chercheurs tels que Hofstede ont remis en question les approches universelles de management, mettant en évidence les limites d'une application standardisée des « meilleures pratiques » sans prendre en compte les contextes culturels spécifiques.

Le modèle des dimensions culturelles de Hofstede (1980) est particulièrement pertinent dans le cadre de cette étude, car il permet d'analyser les écarts de perception et de comportement entre les cultures nationales, notamment entre le Québec (plus individualiste, faible distance hiérarchique) et l'Algérie (plus collectiviste, forte hiérarchie). Ces différences influencent les styles de leadership, les attentes en matière d'intégration, ainsi que les formes de communication interpersonnelle en contexte professionnel.

Dans le domaine du management, les enjeux de la diversité ont d'abord été examinés sous l'angle de l'égalité des chances. Cependant, cette perspective a évolué pour reconnaître la diversité comme une ressource précieuse au niveau économique et organisationnel, particulièrement dans un contexte mondialisé (Tomlinson et Schwabenland, 2010 ; Bruna, 2012; Roberson, 2016).

1.2.4 Accueil et intégration

La dotation en ressources humaines est un processus qui englobe diverses activités visant à rechercher et à sélectionner une personne pour occuper un poste (St-Onge et al., 2009). Ces activités sont :

- La planification des besoins de main-d'œuvre ;
- L'établissement du profil recherché (poste) ;
- Le recrutement ;
- La sélection ;
- L'accueil et l'intégration des personnes ;
- La probation (période d'essai).

Avant de parler de l'accueil et de l'intégration, il est essentiel de comprendre le concept de socialisation organisationnelle, qui en constitue le fondement.

Selon le modèle de Van Maanen et Schein (1977), la socialisation organisationnelle est un processus par lequel une personne acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour occuper un rôle au sein d'une organisation. Ce processus englobe l'apprentissage des pratiques et des habitudes propres à l'organisation, notamment sa culture, ses normes, ses valeurs et les comportements attendus. Il peut se dérouler de manière informelle, à travers des expériences personnelles, ou de façon structurée, par le biais de programmes de formation et d'apprentissage formels.

Van Maanen et Schein (1977) expliquent que la socialisation organisationnelle est un phénomène continu qui influence l'intégration et l'adaptation de l'individu dans son environnement professionnel, tout en façonnant le développement de sa carrière. Cette définition met en lumière la complexité de ce processus, qui implique à la fois l'acquisition de compétences spécifiques et une immersion dans la culture organisationnelle.

Le rapport entre la socialisation organisationnelle, l'accueil et l'intégration réside dans leur objectif commun : permettre aux employés de s'adapter pleinement à leur nouvel environnement professionnel. L'accueil, première étape de ce processus, introduit l'employé à l'organisation et lui fournit des repères sur ses valeurs, ses normes et ses pratiques (Maanen et Schein, 1977). La qualité du processus d'accueil et d'intégration influencera la rétention dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission (Guenot, 2011).

Concrètement, Lamaute et Turgeon (2015) définissent l'accueil comme un programme permettant au nouvel employé de se familiariser avec l'organisation, sa mission, ses objectifs, ses produits, sa structure organisationnelle, les personnes, les ressources, les avantages sociaux, etc., un processus qui chevauche les étapes d'embauche et de formation. Le processus d'accueil comprend plusieurs phases, telles que la socialisation anticipée, l'entrée dans l'organisation, l'ajustement aux rôles et la stabilisation au sein de l'organisation (Kamau, 2024).

En complément, Saba et Dolan (2013) détaillent que cette phase inclut la présentation de l'organisation et la remise des documents essentiels, tandis que St-Onge et al. (2009) précisent l'importance de planifier l'accueil en préparant l'environnement de travail, les outils, les documents d'embauche, et en informant les collaborateurs de l'arrivée du recrue. Une fois l'accueil accompli, Samson (2004) recommande une visite des lieux avec le supérieur pour familiariser l'employé avec son espace de travail, renforçant sa compréhension du rôle de son service dans l'entreprise (Bourhis, 2007). Chaque phase est essentielle pour aider les employés à se sentir intégrés et à contribuer efficacement au sein de l'organisation (Kamau, 2024).

Tableau 1
Exemple de contenu d'un programme d'accueil

Catégorie	Contenu
Initiation	– Présentation des locaux – Identification des superviseurs – Équipe et collègues – Référents pour le soutien
Informations sur l'entreprise	– Aperçu historique – Produits et services principaux – Vision et valeurs – Objectifs stratégiques – Organigramme simplifié – Règlements internes
Détails sur l'emploi	– Emplacement du poste – Responsabilités clés – Procédures et normes de sécurité – Horaires de travail flexibles – Espaces de repos – Outils et matériel requis – Ressources clés et contacts
Avantages et bénéfices	– Structure salariale – Politique de rémunération – Congés et jours fériés – Couverture santé – Programmes d'épargne et retraite – Opportunités de développement professionnel – Perspectives d'évolution de carrière

Source : Adapté de Lamaute et Turgeon, 2015.

Un accueil préparé, en plus de conférer une bonne image à l'organisation, met le nouvel employé en confiance (St-Onge et al., 2009). Cette période débute dès l'arrivée de l'employé et se déroule sur plusieurs jours. Dans le cas contraire, le stress provoqué par un mauvais programme d'intégration pourrait amener à la démission de l'employé (Dolan et Saba, 2013).

Bentein (2005) explique que la première année d'intégration, appelée période de socialisation, est critique pour l'engagement des nouveaux employés, qui peut diminuer et entraîner des démissions. Schermerhorn et al. (2006) expliquent que ces baisses d'engagement découlent de divers facteurs, tels que le degré de participation accordé aux nouveaux, l'alignement de leurs valeurs avec celles de l'organisation, leur influence perçue au sein de l'entreprise, la qualité des relations interpersonnelles et le fonctionnement de l'organisation. Du point de vue de l'organisation, l'intégration a pour objectif :

- Diminution des coûts : plus l'adaptation est rapide, plus l'employé est rapidement efficace ;
- Diminution de l'anxiété : le stress est associé au désir d'acceptation de nouveau par l'ensemble de l'organisation ;
- Diminution du taux de roulement : par le renforcement de l'appartenance ;
- Diminution des besoins d'encadrement : En devenant plus efficace, le nouvel employé nécessite moins de soutien (Schermerhorn et al., 2006).

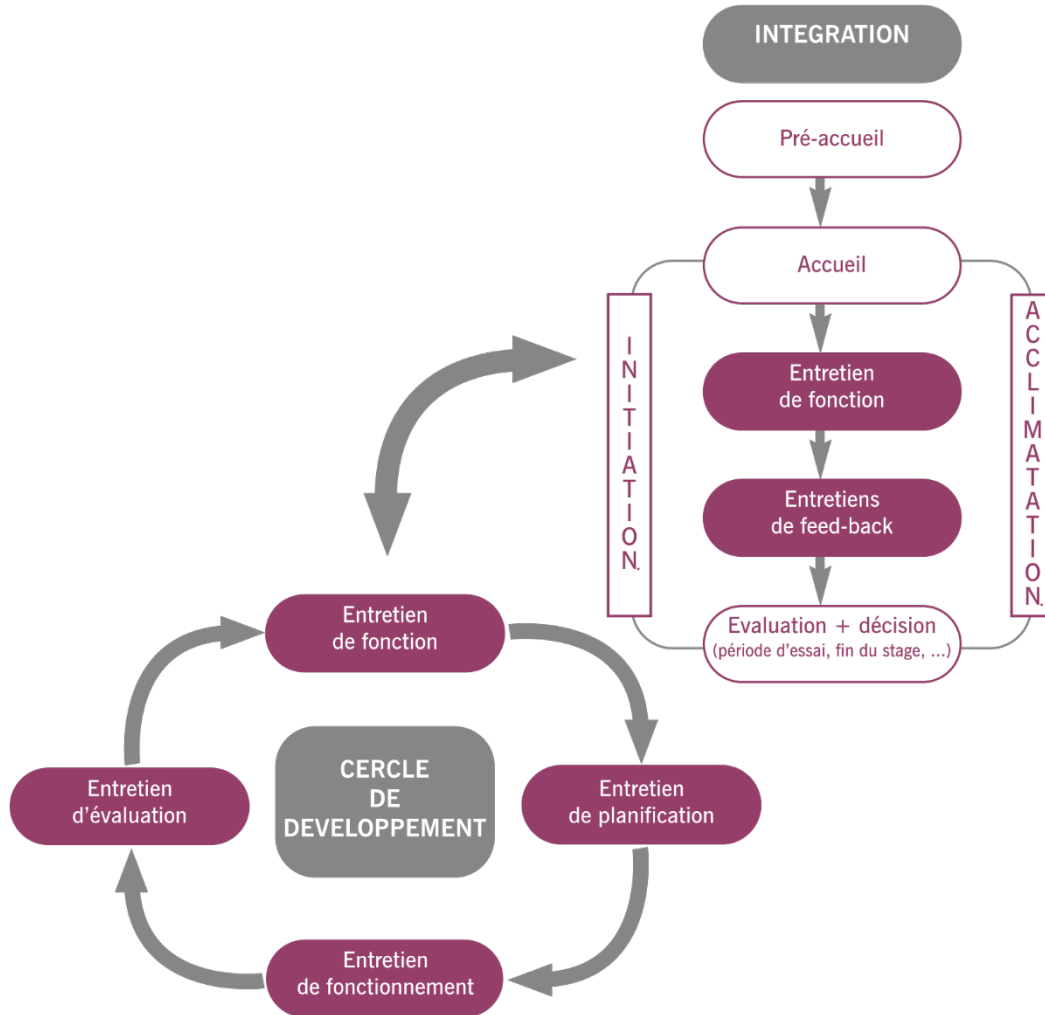


Figure 2. Schématisation du processus d'accueil et d'intégration. Coekelberghs, Gabriel, Boon, et Desprest, 2007, p. 52.

Saba et Dolan (2013) l'intégration, qui prolonge l'accueil, est un processus au cours duquel l'employé apprend à connaître la culture et les normes de l'entreprise, ce qui l'aide à devenir plus efficace. Lacaze et Perrot (2010) considèrent cette étape comme un enjeu crucial pour fidéliser les employés, tandis que Guenot (2011) souligne que la qualité du processus

d'accueil et d'intégration influence la rétention, l'engagement et la mobilisation de l'employé.

Si un nouvel employé ne connaît pas les attentes en matière de performance et ignore où trouver les ressources nécessaires pour bien accomplir son travail, il risque de douter de sa capacité à réussir et pourrait envisager de chercher un autre emploi (Samson, 2004).

Une intégration réussie réduit les risques d'échec et de départ prématurés (Peretti, 2015), tandis qu'un manque de repères peut créer une incertitude pouvant mener à des départs (Delobbe et al., 2005). C'est pourquoi un modèle d'intégration structuré est essentiel pour guider les nouveaux employés (Chaminade, 2010), en clarifiant les attentes et en facilitant l'accès aux ressources nécessaires pour assurer leur réussite, leur engagement et leur satisfaction au sein de l'entreprise (Guenot, 2011, p. 9).

De plus, Abdirizak et Leponiemi (2009) soulignent l'importance d'adapter ces programmes aux besoins des minorités culturelles et ethniques. L'utilisation de supports visuels, comme des vidéos, peut améliorer la compréhension des tâches, réduire les risques et renforcer la performance des nouveaux arrivants immigrants (Abdirizak et Leponiemi, 2009, p. 5-6).

En 2024, l'intégration, ou « *onboarding* » est devenu un processus global axé sur l'orientation, la socialisation et l'adaptation des nouveaux employés. Elle va au-delà de leur transition de personnes externes à membres à part entière de l'organisation, en insistant sur la compréhension des valeurs, des objectifs, des politiques et de la culture de l'organisation. L'essor des technologies et l'intégration à distance, accélérés par la pandémie de COVID-19, ont transformé ce processus. Les entreprises utilisent des outils numériques pour offrir un accès facile à l'information et une expérience personnalisée. Cette approche holistique vise à soutenir continuellement les nouveaux employés et à les intégrer pleinement dans leur environnement de travail en constante évolution (Pinco et al., 2024).

Bédard et Belhumeur (2010) expliquent que pour permettre à un nouvel employé de devenir rapidement autonome, plusieurs parties sont impliquées dans le processus d'accueil et d'intégration. Le tableau suivant résume les différents intervenants et leurs responsabilités

Tableau 2

Rôles des intervenants du processus d'accueil et d'intégration

Intervenant	Objectifs	Éléments d'intégration
Conseiller en ressources humaines	- Formaliser l'embauche. - Accueillir l'employé au sein de l'entreprise. - Coordonner le processus d'intégration.	- Contexte global de l'entreprise, organigramme, documents administratifs, règlements et politiques internes, structure salariale. - Présentation des lieux.
Supérieur immédiat	- Donner à l'employé des points de repère sur son rôle et sur le mode de fonctionnement du service. - Faire un suivi du processus d'intégration.	- Présentation des collègues immédiats, du personnel administratif. - Présentation du service : raison d'être, organigramme, organisation du travail, objectifs, valeurs de gestion, interrelations avec les autres services. - Présentation du poste, attentes envers l'employé, personnes-ressources, évaluation du rendement. - Présentation du plan d'intégration et rétroaction sur l'intégration.
Supérieur hiérarchique	- Représenter la haute direction. - Créer un sentiment d'appartenance.	- Mot de bienvenue. Importance du service de l'employé pour l'entreprise.
Collègue expérimenté dans l'équipe	- Accélérer le transfert des connaissances organisationnelles.	- Historique du service. - Valeurs de gestion de la direction.

Collègue débutant dans l'équipe	- Informer et rassurer sur les difficultés d'intégration.	- Témoignage sur les difficultés éprouvées lors de sa propre intégration.
Collègue d'un service relié	- Élargir la vision de l'employé. - Le sensibiliser aux enjeux organisationnels et à l'importance de son rôle. - Établir un niveau de collaboration.	- Rôle de son service. - Interdépendance avec le service de l'employé. - Personnes-ressources dans le service, au besoin.
Coéquipier	- Entraîner à la tâche. - Accélérer le transfert des connaissances techniques. - Faire un suivi de l'intégration des connaissances techniques.	- Raison d'être du poste, explication détaillée des tâches, description d'une journée type, principaux obstacles au quotidien, principales interrelations (interne/externe), normes de rendement. - Personnes-ressources dans le service, conseils personnels.

Source : Desrochers, L., 2001, cité dans Phaneuf, K., 2017.

La mise en place et la coordination du processus d'intégration incombent généralement au service de gestion des ressources humaines, en collaboration avec le gestionnaire immédiat (Saba et Dolan, 2013). Pour les plus petites entreprises, sans service des ressources humaines, il arrive que le processus d'intégration repose entièrement sur les épaules du superviseur (Bourhis, 2007). En plus de cet accompagnement offert, Bourhis (2007) indique que la majorité des grandes entreprises offre des formations pour aider les nouveaux travailleurs dans l'exécution de leurs tâches, à venir dans le tableau suivant.

Tableau 3

Stratégies d'intégration des nouveaux employés et actions proposées

Domaines d'intégration	Approches recommandées
Accueil et orientation	– Préparation logistique avant l'arrivée (outils de travail, espace, accès) – Distribution d'un guide ou manuel d'intégration détaillé – Présentation des objectifs, valeurs et structure de l'entreprise – Rencontre avec les membres clés de l'équipe – Suivi personnalisé pour résoudre rapidement les obstacles
Acquisition de compétences	Formations encadrées : – Cours ou modules spécifiques liés aux compétences (en présentiel ou en ligne) – Encadrement direct par un formateur dédié Formations pratiques : – Apprentissage par observation et essais guidés – Séances en alternance travail et formation – Encouragement à l'autoformation par des ressources internes/externalisées
Encadrement et accompagnement	– Programme de mentorat pour soutenir le développement technique et comportemental – Suivi régulier pour évaluation et ajuster la progression – Soutien psychologique pour une adaptation positive au nouveau poste
Dynamique sociale et intégration culturelle	– Organisation d'événements de team-building ou d'activités informelles – Opportunités de participation à des projets collaborateurs internes – Célébration des réussites pour renforcer le sentiment d'appartenance

Source : Bourhis (2007), traduction et adaptation par Katia Laib.

1.2.5 Intégration des personnes de culture diverses au sein des organisations

Dans le prolongement des discussions sur le management interculturel, l'intégration des employés issus de diverses origines culturelles se présente comme un pilier essentiel et un enjeu crucial au sein des organisations (Maanen et Schein, 1979).

Cette démarche, au cœur de la stratégie d'inclusion, repose sur la mise en œuvre de formations dédiées, le développement de programmes de mentorat, la création de réseaux de soutien, ainsi que l'adaptation des politiques et pratiques pour refléter les valeurs d'équité et de diversité. Bourhis (2007) explique que cette démarche apporte de nombreux avantages, tels que l'innovation accrue, une meilleure compréhension des marchés diversifiés, et une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des employés.

On peut s'appuyer sur deux approches théoriques dans l'étude des liens entre migration et développement : l'approche néoclassique et l'approche marxiste (Piché, 2004).

Selon l'approche néoclassique, les mouvements de main-d'œuvre entre différents lieux sont perçus comme bénéfiques, car ils contribuent à l'ajustement des déséquilibres structurels, favorisant ainsi une convergence des facteurs de production. À l'échelle internationale, ces modèles néoclassiques considèrent que les migrations peuvent réduire les disparités entre les pays d'origine et d'accueil, stimulant le développement économique des deux côtés.

En revanche, l'approche marxiste analyse les migrations à travers le prisme des relations de classe et des inégalités économiques, mettant en lumière les facteurs structurels et les dynamiques de pouvoir qui sous-tendent les mouvements migratoires. Cette perspective souligne l'impact des inégalités sociales et économiques, ainsi que des rapports de production et d'exploitation, sur les décisions migratoires (Piché, 2004).

Ces deux approches complémentaires offrent des éclairages différents, mais complémentaires sur les interactions complexes entre migration et développement, mettant en avant les dimensions économiques, sociales et politiques de ce phénomène mondial (Ammassari, 2004).

Boudarbat et Grenier (2014) indiquent que l'emploi est au cœur de la contribution de l'immigration au développement économique du pays d'accueil puisque celui-ci donne à l'immigrant la chance de participer à la production des biens et services en échange d'un salaire, qui par la suite, lui permet de consommer des biens et services, ce qui stimule à son tour la production et l'emploi.

L'accès à un emploi signifie donc l'accès à un revenu ; il diminue l'utilisation des programmes d'aide sociale et accroît les recettes publiques par le paiement d'impôts et de taxes à la consommation.

En analysant la littérature ayant porté sur l'impact des employés immigrants issus de diverses origines culturelles sur plusieurs indicateurs économiques notamment, le produit intérieur brut (PIB), les travailleurs du pays d'accueil, la productivité, l'innovation technologique et les entreprises ainsi que les finances publiques, ces auteurs en arrivent à la conclusion que la contribution de l'immigration à la dynamique économique est positive, mais faible.

Pour sa part, Zhu (2014) a fait la synthèse des travaux ayant étudié la relation entre l'immigration et l'innovation. Il mentionne que plusieurs pays adoptent actuellement des stratégies valorisant l'innovation comme levier de la compétitivité pour favoriser une économie du savoir avec un niveau élevé de cohésion sociale et son analyse de la littérature l'amène à conclure que l'immigration favorise l'innovation.

Tableau 4
Les étapes d'intégration culturelle

	Étapes d'intégration	Éléments de la culture	Actions
1	Assimiler les différences	Langage référentiel	Se comprendre
2	L'adaptation sociale	Normes, valeurs	S'adapter
3	L'intimité neuronale	Pensée	S'intégrer

Source : Raynal et Chédru, 2009. Traduction et adaptation par Katia Laib.

Il est nécessaire de mettre en place un ensemble de règles pour faciliter et harmoniser les rencontres entre différentes cultures.

Trois niveaux principaux d'intégration peuvent être distingués (tableau 4).

- Le premier niveau consiste à vivre dans un environnement multiculturel, ce qui est le cas pour tous les individus, quel que soit le pays où l'on vit. En effet, aujourd'hui, chaque nation est pluriculturelle.
- Le deuxième niveau concerne l'adaptation à la culture du pays d'accueil, une étape que franchissent tous les immigrants.
- Enfin, le troisième niveau est celui de l'intégration complète dans le pays d'adoption.

Dans cette perspective, l'investissement culturel progresse par étapes, représentée par la pyramide de l'intégration (Raynal et Chédru, 2009) expliquée par le (tableau 4).

Considérant l'emploi comme un pilier fondamental du succès de l'intégration des immigrants dans la société d'accueil (CiM, 2014), cette revue de littérature se propose d'explorer les stratégies déployées par les organisations pour faciliter l'intégration des employés provenant de diverses origines culturelles. Nous examinerons les défis et les obstacles rencontrés au cours de ce processus et analyserons la manière dont le département des ressources humaines joue un rôle crucial dans l'atténuation de ces difficultés, en vue d'assurer une intégration efficace.

1.2.6 Impact des politiques sur l'intégration professionnelle des immigrants

L'intégration des employés immigrants au sein des organisations s'appuie largement sur les politiques et législations en vigueur à différents niveaux, qui jouent un rôle clé dans la structuration de leur expérience professionnelle. Les politiques nationales d'immigration, en régissant les conditions d'entrée et de séjour, impactent directement la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises (Ouimette, 2024).

Par ailleurs, des lois axées sur l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination obligent les employeurs à adopter des pratiques inclusives, favorisant un environnement de travail équitable et contribuant à améliorer la satisfaction et la rétention des employés immigrants (Lachapelle et al., 2024).

De plus, les programmes de soutien gouvernemental, tels que les formations et les services d'orientation, jouent un rôle crucial pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants au marché du travail et à la culture organisationnelle (Ammassari, 2004). Cependant, certaines contraintes, comme les difficultés de reconnaissance des qualifications étrangères ou l'accès limité aux services de soutien, demeurent des obstacles majeurs à une intégration pleine et réussie.

Si l'on prend l'exemple du Québec, les initiatives visant à simplifier et à réduire les coûts des processus d'embauche pour les travailleurs étrangers temporaires peuvent inciter

les PME à recruter des talents immigrants, ce qui aide à atténuer les pénuries de main-d'œuvre dans certaines régions (Piechowiak, 2023).

Pour pallier ces défis et exploiter pleinement le potentiel des talents immigrants, il est impératif de mettre en place des politiques favorisant une reconnaissance transparente des compétences et un accès équitable aux opportunités de développement professionnel (Jobin, 2012). Par ailleurs, des initiatives complémentaires, telles que des programmes de mentorat, des formations linguistiques, et des politiques de diversité, sont essentielles pour instaurer un environnement inclusif et accueillant. En combinant ces approches, les organisations peuvent optimiser l'intégration des employés immigrants tout en bénéficiant pleinement de leurs contributions (Vanguers, 2021).

1.3 INTÉGRATION PROFESSIONNELLE EN CONTEXTE MAGHREBIN : LE CAS DE L'ALGERIE A LA LUMIERE DU QUEBEC

Cette section se penche sur les processus d'intégration des employés issus de la diversité culturelle dans les organisations du Grand Maghreb, en particulier en Algérie. À travers l'analyse des dynamiques organisationnelles et des pratiques d'intégration observées dans ce contexte, l'objectif est de mettre en lumière les défis spécifiques auxquels sont confrontés les employés d'origine diverse, ainsi que les réponses parfois informelles apportées par les milieux de travail. En complément, le cas du Québec est mobilisé à titre comparatif pour éclairer certaines pratiques structurées et permettre une mise en perspective critique. Ce parallèle vise à identifier des pistes d'amélioration contextuellement adaptées pour renforcer l'inclusion et l'efficacité des stratégies d'intégration dans le contexte maghrébin.

1.3.1 Le modèle organisationnel maghrébin à travers le prisme algérien

Cette section propose une analyse approfondie de la culture organisationnelle au sein des pays du grand Maghreb, en mettant particulièrement l'accent sur le cas de l'Algérie. Elle débute par une exploration des fondements théoriques de la culture organisationnelle, puis

identifie les caractéristiques communes aux environnements professionnels maghrébins. L'analyse s'attarde ensuite sur les spécificités algériennes en matière de fonctionnement organisationnel, de styles de management et de gestion de la diversité. En lien avec l'objectif de cette recherche, une attention particulière est accordée aux défis que pose l'intégration des employés issus de la diversité culturelle dans les organisations algériennes, ainsi qu'aux leviers mobilisables pour favoriser une inclusion durable.

Ces apports théoriques soulignent l'importance de prendre en compte les spécificités culturelles locales dans la construction des politiques d'inclusion. La forte centralisation et la prédominance des relations informelles dans les organisations maghrébines (Gannouni, 2001 ; Zghal, 1992) constituent des facteurs clés pour comprendre les difficultés d'intégration des employés issus de cultures différentes, notamment lorsqu'ils proviennent d'univers de travail plus formalisés comme au Québec.

1.3.1.1 Culture maghrébine : le cas de l'Algérie

La culture est un phénomène universel, mais elle demeure spécifique à chaque région, façonnée par une histoire collective et des contextes géographiques distincts. Jusqu'à quel point influence-t-elle notre mode de fonctionnement (Cherni, 2010) ?

La culture maghrébine, présente notamment en Algérie, en Tunisie et au Maroc, se distingue par une richesse de traditions et une diversité remarquable. Elle repose sur un tissu linguistique complexe où coexistent l'arabe dialectal, les différentes variantes de tamazight (berbère), ainsi que le français, particulièrement en Algérie, du fait de son histoire coloniale (Lodi, 2010 ; Martinez-Cruz et al., 2011).

La religion musulmane, omniprésente dans la vie quotidienne, joue un rôle structurant dans les pratiques sociales, les relations interpersonnelles et les célébrations religieuses. Apitsa (2018) souligne que dans la région nord-africaine, et plus spécifiquement en Algérie, la religion renforce les valeurs collectivistes et l'attachement aux normes communautaires. Cette influence se manifeste par une forte participation aux événements familiaux, aux

célébrations religieuses et aux dynamiques sociales, influençant également les relations professionnelles.

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, la culture maghrébine s'apparente à une mosaïque d'influences profondément enracinée dans l'héritage berbère, tout en intégrant harmonieusement les apports arabo-islamiques, méditerranéens et africains (Moatassime, 1978). En Algérie, cette richesse est particulièrement visible à travers les multiples identités régionales (kabyle, chaouie, touareg, entre autres) qui coexistent dans une logique d'unité nationale.

La vivacité du multilinguisme y est notable : aux côtés de l'arabe et du tamazight, reconnu comme langue nationale et officielle en Algérie, le français continue de jouer un rôle important dans l'administration, l'éducation et les affaires. Cette cohabitation linguistique reflète l'histoire politique et culturelle complexe du pays (Martinez-Cruz et al., 2011).

L'identité algérienne se manifeste à travers une culture matérielle et immatérielle riche : traditions artisanales, musique (comme le chaâbi ou le raï), cuisine aux influences multiples, et une architecture mêlant héritages araboandalous, ottomans et modernes. La structure sociale algérienne, bien qu'évolutive, reste fortement marquée par des liens familiaux et communautaires solides, notamment dans les milieux ruraux, même si une individualisation plus marquée s'observe en milieu urbain (Ottmani, 2012).

Malgré ses spécificités locales, l'Algérie partage avec ses voisins une profonde unité culturelle, fondée sur un syncrétisme qui témoigne de sa capacité à intégrer de nouvelles influences tout en préservant un socle identitaire fort (Hodgson et al., 2014). Face aux enjeux de la mondialisation et de la modernité, la culture maghrébine et plus spécifiquement algérienne continue d'évoluer, cherchant à équilibrer tradition et innovation, enracinement et ouverture.

Cette vitalité culturelle s'exprime dans tous les aspects de la vie quotidienne, des arts vivants (musique, danse, théâtre) à l'architecture, en passant par les pratiques sociales, les rites religieux et les célébrations populaires. Elle offre ainsi, tant en Algérie que dans

l'ensemble du Maghreb, un panorama culturel foisonnant, inspirant et profondément ancré dans l'histoire (Azaggagh, 2023).

1.3.1.2 Culture organisationnelle maghrébine : focus sur le cas algérien

Après un aperçu général de la culture maghrébine, il convient désormais de porter une attention particulière à la culture organisationnelle propre à cette région, en mettant l'accent, dans le cadre de cette recherche, sur le cas spécifique de l'Algérie. Cette précision s'impose, car bien que des traits culturels soient partagés entre les pays du Maghreb, les dynamiques internes algériennes présentent des spécificités notables en matière de fonctionnement organisationnel et de gestion de la diversité.

La culture organisationnelle se définit comme l'identité et le climat singuliers d'une organisation, façonnés par un ensemble de valeurs, de croyances, de normes, de rituels et de comportements partagés par ses membres (Rajaa et El Ghazlani, 2023). Elle influence la manière dont les individus interagissent et collaborent pour atteindre les objectifs organisationnels (Binkkour, 2021). Les théories organisationnelles offrent diverses perspectives : la vision mécaniste voit la culture comme un ensemble d'éléments à gérer ; l'approche humaniste la décrit comme un référentiel de comportements partagés ; la perspective systémique y voit un sous-système organisationnel ; l'approche politique met en avant les luttes de pouvoir autour des valeurs ; l'approche culturelle insiste sur les symboles et croyances ; et la perspective cognitive sur les savoirs structurants de l'action (Bertrand, 2011).

Dans les entreprises du Maghreb, et notamment en Algérie, la culture organisationnelle se caractérise par une structure hiérarchique fortement marquée, où l'autorité des supérieurs et des aînés est respectée. Cette culture est enracinée dans des valeurs de collectivisme, de solidarité et de loyauté, accordant une place importante aux relations interpersonnelles et aux liens de confiance fondés sur l'appartenance familiale ou communautaire (Allali, 2008). Ces éléments, profondément ancrés dans les traditions culturelles locales, façonnent la vie organisationnelle et influencent les pratiques managériales au quotidien.

En Algérie plus spécifiquement, la gestion repose souvent sur une centralisation prononcée du pouvoir et une faible délégation des responsabilités (Gannouni, 2001). Le chevauchement entre sphères sociales et professionnelles y est courant, où les relations personnelles conditionnent fréquemment l'accès aux opportunités et la mobilité interne (Zghal, 1992). La communication informelle et orale prime sur les procédures écrites, reflétant une préférence pour les interactions directes, le pragmatisme et la souplesse dans l'application des règles (Moumen, 2024).

Par ailleurs, on observe une tendance à l'évitement de l'incertitude, marquée par une recherche de sécurité et de stabilité dans les pratiques organisationnelles. Cela s'accompagne d'un respect rigide de l'autorité et des hiérarchies établies, freinant parfois l'innovation ou la responsabilisation des employés (Moumen, 2024). Ce contexte favorise également une posture managériale paternaliste, valorisant la protection et la proximité, mais générant une tension entre les pratiques modernes de gestion et les normes culturelles traditionnelles (Gannouni, 2001 ; Zghal, 1997).

Cette culture organisationnelle a des répercussions importantes sur les styles de leadership, la gestion des ressources humaines et surtout sur les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité. Dans un contexte de mondialisation et d'ouverture économique, les entreprises algériennes sont appelées à concilier les logiques locales avec les exigences globales en matière d'efficacité, d'inclusion et de performance (Rajaa et El Ghazlani, 2023). Cela nécessite une réflexion stratégique sur l'adaptation des pratiques de gestion, en tenant compte des résistances socioculturelles, mais aussi des leviers internes porteurs de changement.

1.3.1.3 Enjeux d'intégration professionnelle et gestion de la diversité en Algérie et en Afrique du Nord

Le marché du travail en Afrique du Nord, et particulièrement en Algérie, se caractérise par plusieurs défis structurels persistants. Selon le dernier rapport de l'Office National des

Statistiques (ONS), le taux de chômage national s'élève à 12,7 % en octobre 2024, avec des disparités marquées selon le genre et l'âge : le chômage touche 25,4 % des femmes et atteint 29,3 % chez les jeunes de 16 à 24 ans. À ces difficultés s'ajoutent la rigidité administrative et l'inadéquation entre la formation et l'emploi, qui entravent l'intégration des jeunes diplômés sur le marché du travail et freinent la dynamique entrepreneuriale. Malgré une légère progression de l'emploi féminin et une domination du secteur privé, la structure du marché demeure marquée par des obstacles institutionnels et une offre de formation souvent déconnectée des besoins réels de l'économie, ce qui perpétue le chômage structurel et limite la création d'emplois de qualité (Office National des Statistiques, 2024).

L'intégration des employés issus de diverses origines culturelles en Algérie, au Maroc, en Tunisie, ainsi que dans de nombreux autres pays africains, demeure un processus qui nécessite encore de grandes améliorations. Influencé par une variété de facteurs tels que les politiques gouvernementales, la culture d'entreprise et les dynamiques sociales locales, ce processus révèle des lacunes significatives. Bien qu'il repose sur des fondements variés, allant des cadres législatifs aux pratiques organisationnelles, l'effort d'intégration en Afrique du Nord démontre un besoin pressant d'optimisation pour mieux accueillir et valoriser les talents d'origines diverses (Lodi, 2010).

En Algérie, la diversité culturelle dans les entreprises est fortement influencée par les dynamiques de migrations internes ainsi que par une ouverture de plus en plus marquée sur le plan international. Ces migrations ont historiquement oscillé entre l'importation de main-d'œuvre peu qualifiée et l'exportation de main-d'œuvre hautement qualifiée, en réponse aux impératifs du développement économique et social national. Ce phénomène a conduit à une transformation profonde du marché du travail, offrant aux entreprises à la fois des défis à relever et des opportunités à saisir pour intégrer et valoriser efficacement les talents de diverses origines (Saïb Musette et Khaled, 2012).

Les réformes législatives récentes en Algérie, qui visent à réguler l'entrée, le séjour et l'emploi des étrangers, jouent un rôle crucial dans la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises. Ces lois, initialement mises en place en 1966 et ajustées périodiquement

jusqu'en 2008, ont établi des règles strictes pour lutter contre la migration irrégulière. Elles prévoient des sanctions sévères pour les migrants en situation irrégulière, ainsi que pour les employeurs, les logeurs, et les autres complices qui ne respectent pas les dispositions légales (Kateb, 2012).

Les amendes imposées peuvent varier de 2 000 à 800 000 dinars algériens, accompagnées de peines complémentaires, ce qui souligne la nécessité pour les entreprises de bien comprendre et respecter ces règlements pour éviter des conséquences légales et financières. Pour les entreprises algériennes, s'adapter à cette réalité législative implique de développer des stratégies d'intégration inclusives qui non seulement respectent la législation en vigueur, mais également valorisent la diversité culturelle comme un atout stratégique (Kateb, 2012).

En favorisant un environnement de travail où la diversité est perçue comme une richesse, les entreprises peuvent renforcer la collaboration interculturelle et la cohésion interne, ce qui est essentiel pour stimuler l'innovation et la compétitivité. De plus, en intégrant harmonieusement des talents de diverses origines, les entreprises peuvent mieux répondre aux exigences d'un marché globalisé, tout en bénéficiant d'une variété de perspectives et d'approches qui enrichissent la prise de décision et la créativité organisationnelle (Montargot et al., 2014).

1.3.2 Intégration contexte québécois

Dans le cadre de l'étude de ce processus d'intégration, en prenant l'exemple du Québec, il est notable que plusieurs mesures aient été adoptées pour encourager l'intégration des employés venant de différentes cultures.

Chicha et Charest (2008) notent que le gouvernement du Québec reconnaît le rôle important joué par différents acteurs des sphères publique, privée et communautaire en matière d'intégration des immigrants, ce qui l'a amené à développer ses interventions en misant sur le leadership du MIDI tout en décentralisant une part importante des activités et services vers des partenaires.

Ces auteurs font également une classification des principaux objectifs poursuivis par les programmes d'intégration des immigrants au marché du travail : 1) les programmes visant l'aide de première ligne et l'amélioration des compétences linguistiques des immigrants ; 2) les programmes d'informations sur le marché du travail, de développement de l'employabilité et des formations ; 3) les services visant la reconnaissance des diplômes et des compétences. Un quatrième et un cinquième type d'objectifs peuvent être ajoutés vu les nouvelles orientations de la politique d'intégration au Québec, soit les programmes visant la régionalisation de l'immigration ainsi que les initiatives en matière de gestion de la diversité, Charte des droits et libertés de la personne, Services d'accueil et d'intégration, programme d'intégration en emploi (Chicha et Charest, 2008).

Quant à lui, Ouimette-Brochu (2024) décrit le processus d'intégration des employés immigrants au Québec comme un ensemble structuré d'étapes visant à favoriser leur adaptation et leur rétention. Ce processus débute par un accueil chaleureux et une orientation adéquate, suivis de formations adaptées pour développer les compétences nécessaires à leur emploi. L'intégration sociale, qui leur permet de se sentir connectés à leur communauté, et le soutien continu des employeurs et des organismes spécialisés jouent un rôle essentiel pour surmonter les défis rencontrés. En outre, des pratiques organisationnelles favorisant le développement professionnel, des conditions de vie adéquates, un environnement attrayant et l'accès à des emplois stables contribuent à leur épanouissement. Enfin, une évaluation régulière des pratiques d'intégration permet d'ajuster les stratégies pour répondre aux besoins des employés immigrants et assurer leur engagement durable (Ouimette-Brochu, 2024).

L'approche du Québec, centrée sur la reconnaissance des compétences, le soutien linguistique et l'ancrage local, s'inscrit dans une vision de l'inclusion proche de celle décrite par Mor Barak (2015), où l'autonomie, la reconnaissance et l'engagement des employés issus de la diversité sont au cœur des politiques d'intégration. Cette perspective met en avant la nécessité de créer un environnement organisationnel inclusif, dans lequel chaque employé peut se sentir légitime, valorisé et pleinement impliqué.

Il existe plusieurs organisations au Québec qui ont réussi à intégrer efficacement des employés immigrants. Par exemple, l'entreprise CGI a mis en place des programmes de mentorat, des cours de français et des ateliers sur la culture d'entreprise pour faciliter l'intégration de ses employés immigrants. De plus, l'organisme In-Terre-Actif a accompagné plusieurs entreprises dans la mise en place de pratiques inclusives, telles que l'adaptation des processus de recrutement et l'offre de formations interculturelles. Ces initiatives ont permis aux organisations de tirer parti des diverses compétences des employés immigrants et de favoriser un environnement de travail plus respectueux, inclusif et productif (Fremiot, 2017).

Labelle et Rocher (2011) expliquent que le Canada se distingue en tant que leader dans l'intégration des immigrants grâce à son approche « bidirectionnelle » de l'intégration, qui met l'accent sur l'obligation réciproque de la population d'accueil et des nouveaux arrivants de s'adapter pour prendre en compte les préoccupations changeantes d'une population diversifiée. De plus, le Canada a mis en place une politique de multiculturalisme depuis 1971, ainsi que des lois telles que la loi sur l'immigration et la protection des réfugiés de 2001, qui visent à promouvoir l'intégration des résidents permanents en reconnaissant les obligations des nouveaux arrivants et de la société canadienne (Labelle et Rocher, 2011).

Ces éléments montrent l'engagement du Canada à favoriser une intégration professionnelle et personnelle réussie et harmonieuse des nouveaux arrivants, ce qui en fait un leader en matière d'intégration des immigrants.

Je donne l'exemple d'une étude plus récente des entrepreneurs chinois pour illustrer comment le Québec déploie plusieurs stratégies pour favoriser une meilleure intégration professionnelle et personnelle des nouveaux arrivants. En offrant un accompagnement personnalisé et un soutien financier tout au long du processus de reprise d'entreprise, le Québec facilite l'acquisition et le développement des entreprises par les entrepreneurs chinois. De plus, en encourageant la création de réseaux locaux et en favorisant la reconnaissance des entrepreneurs par la société locale, le Québec renforce l'intégration professionnelle et sociale de ces entrepreneurs. Le transfert de compétences et d'expériences, la coopération avec les cédants et les associations ethniques contribuent également à assurer une transition

harmonieuse et à favoriser le succès entrepreneurial des repreneurs chinois. Ces initiatives démontrent l'engagement du Québec à soutenir une intégration réussie et mutuellement bénéfique pour les nouveaux arrivants et la communauté locale (Wang, 2016).

Bien que le Québec se distingue par des initiatives visant à favoriser l'intégration professionnelle et sociale des nouveaux arrivants, certains auteurs apportent une perspective critique en soulignant les défis persistants auxquels les travailleurs et travailleuses immigrantes sont confrontés (Albert, 2020).

Selon Lazzari Dodeler et Albert (2020) ainsi que Lazzari-Dodeler (2016), le Québec est décrit comme une région où l'accueil des immigrants reste ambivalent. Bien que la province offre des opportunités, les employés immigrants font face à de nombreux défis. Ils peinent souvent à trouver des emplois correspondant à leurs qualifications, et la reconnaissance de leurs compétences et acquis est limitée, les confinant à des postes ne reflétant pas leur formation (IRIS, 2016). Les travaux de Lazzari Dodeler et Pérouma (2017) soulignent également les difficultés d'insertion socio-économique des immigrants, confirmant la complexité de leur intégration au marché du travail québécois.

De plus, l'absence d'enclaves ethniques dans certaines régions périphériques complique leur intégration, les privant de réseaux de soutien essentiels. Les barrières linguistiques et les expériences de discrimination ajoutent à cette complexité, rendant leur parcours professionnel encore plus difficile (Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Vatz Laaroussi (2005) souligne que l'absence de communautés culturelles dans les milieux ruraux peut favoriser l'intégration des immigrants, mais cela les oblige également à développer leurs propres stratégies pour s'adapter. Ces éléments montrent la nécessité d'une approche plus inclusive et d'un accompagnement adapté pour favoriser l'intégration des immigrants dans l'environnement professionnel québécois.

De plus, Beji et Pellerin (2010) et Boulet (2016) mettent en lumière les écarts importants entre les natifs et les immigrants, notamment en termes de taux de chômage, d'emploi et de salaires. Boudarbat et Cousineau (2010) ajoutent que les difficultés d'intégration au marché du travail peuvent entraîner un sentiment d'exclusion, contribuant

au découragement de nombreux immigrants. Ces recherches illustrent une perspective nuancée, soulignant les défis que rencontrent les immigrants malgré les efforts du Québec pour favoriser leur inclusion.

Bauman (2013) évoque également la peur de l'inconnu et de l'immigrant, qui peut alimenter des sentiments de rejet et de discrimination au sein des communautés d'accueil. Cette dynamique est corroborée par les travaux de Søholt et al. (2018), qui montrent que dans des contextes où la population d'accueil est homogène, la diversité est souvent perçue comme une menace à l'harmonie sociale. Ces études soulignent l'importance de repenser les politiques d'accueil et d'intégration pour mieux soutenir les travailleurs et travailleuses immigrantes dans leur parcours professionnel au Québec (Ouimette, 2024).

À travers ce schéma, nous allons découvrir les composantes clés de l'intégration des talents multiculturels en entreprise. Il nous permettra de mieux comprendre comment les différentes pratiques et concepts s'articulent pour favoriser une gestion efficace de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel.

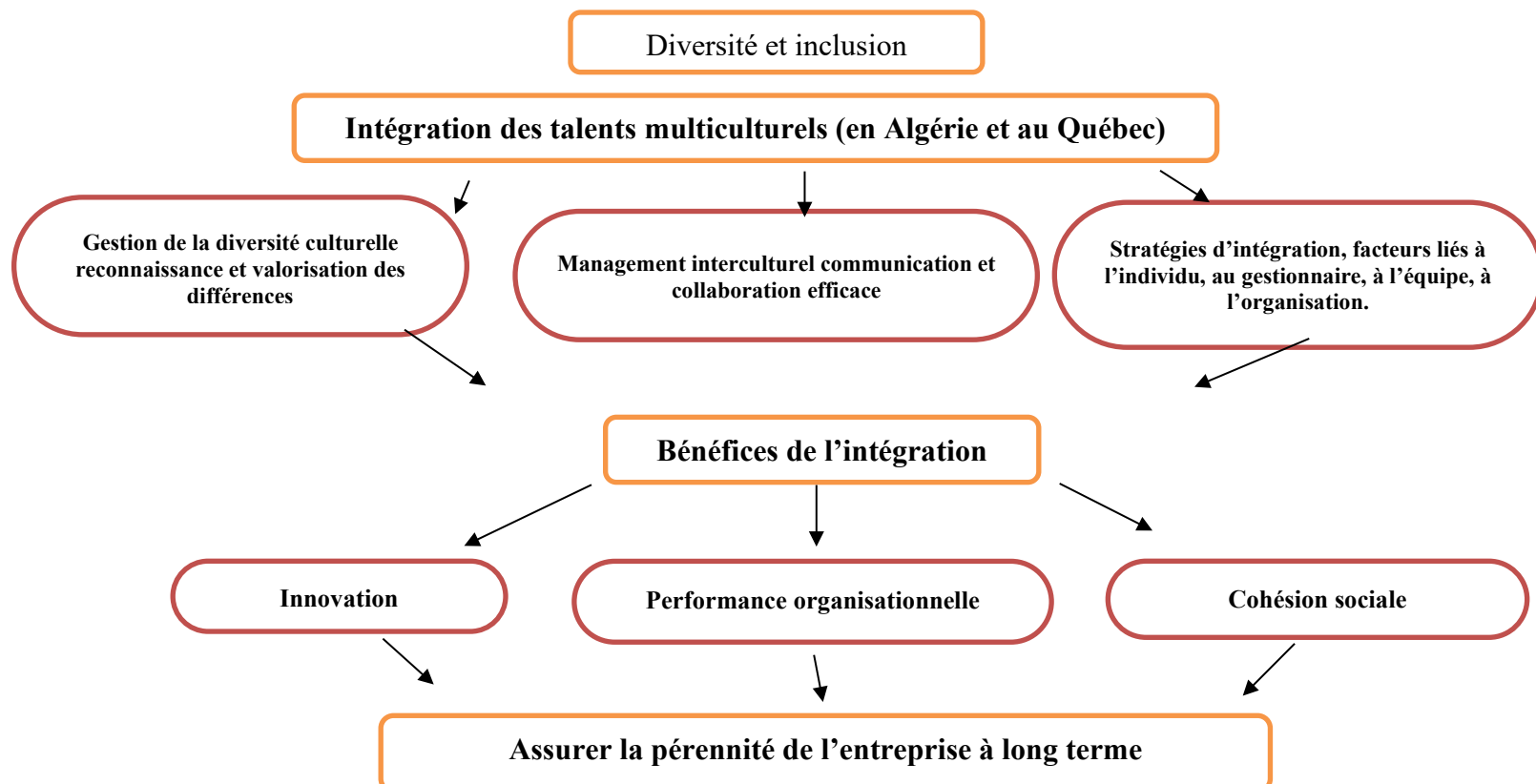


Figure 3.
Processus d'intégration des employés multiculturels dans les organisations (en Algérie et au Québec).

1.3.3 Défis liés à l'intégration

Toutefois, il est important de dire que l'intégration des employés issus de diverses origines culturelles dans les organisations est parsemée de défis significatifs malgré la mise en place de stratégies bien intentionnées par Meier (2022). Parmi ces défis, la résistance au changement demeure prédominante, avec des employés et des dirigeants qui peuvent préférer le confort du statu quo, alimentés souvent par des préjugés inconscients et des stéréotypes (Mattelart, 2017).

Les différences culturelles et les normes de travail peuvent créer des tensions au sein des équipes, notamment en raison de perceptions variées du temps, de la hiérarchie ou de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces divergences exigent des efforts concertés pour promouvoir l'harmonie et une compréhension mutuelle (Meier, 2022).

Par ailleurs, les obstacles liés à la communication interculturelle, amplifiés par des différences linguistiques et culturelles, peuvent engendrer des malentendus, des conflits et limiter l'efficacité des interactions entre collaborateurs d'origines diverses. Atteindre une inclusion véritable, où chaque employé se voit pleinement valorisé et intégré, demeure un défi de taille, il est essentiel d'adopter une approche proactive et réfléchie pour instaurer un environnement de travail inclusif et collaboratif (Ouellet, 2020).

L'intégration des employés issus de diverses origines culturelles en Afrique du Nord et au Maghreb est un processus complexe qui nécessite une approche réfléchie et adaptée au contexte local (Rajaa et El Ghazlani, 2023).

Selon Benali (2018), la barrière linguistique constitue l'un des principaux obstacles, notamment dans le contexte professionnel où la diversité des langues (arabe, français, berbère) peut entraver la communication efficace entre employés. C'est ce qui a été rapporté dans le rapport sur l'intégration africaine.

Par ailleurs, Lahrichi (2020) souligne que la réconciliation des valeurs traditionnelles maghrébines, caractérisées par un fort attachement à la solidarité communautaire, avec les pratiques de gestion modernes importées d'autres régions, représente un défi majeur pour les organisations.

La mise en œuvre de politiques RH inclusifs exige une révision profonde et complexe des pratiques existantes, et l'engagement des dirigeants doit être authentique et actif pour surmonter ces obstacles. Mesurer l'impact des initiatives de diversité et d'inclusion présente également ses propres défis, avec des résultats qui ne sont pas toujours immédiats ou facilement quantifiables (Bourhis, 2007).

De plus, la reconnaissance des qualifications internationales et l'intégration sociale des employés de diverses origines nécessitent une attention particulière pour surmonter les obstacles bureaucratiques et les préjugés Peretti (2015). Ces défis appellent à une approche holistique et engagée pour créer un environnement de travail véritablement inclusif et diversifiée, nécessitant l'implication des différents niveaux hiérarchiques allant de la haute direction, des gestionnaires intermédiaires pour arriver aux employés destinataires du changement, jouant des rôles complémentaires les uns par rapport aux autres (Lemieux et cherré, 2019).

En complément, il convient également de souligner que ces défis sont exacerbés dans les contextes organisationnels où les pratiques managériales demeurent faiblement structurées, comme c'est souvent le cas en Afrique du Nord. À ce titre, Boudiaf et Benslama (2022) mettent en lumière les effets d'une gestion intuitive et informelle dans les entreprises algériennes, où l'absence de politiques formelles en matière de ressources humaines nuit à la cohérence et à la durabilité des efforts d'intégration. Cette réalité organisationnelle engendre

des processus d'intégration fragmentés, dépendant largement des affinités personnelles ou du bon vouloir des superviseurs, plutôt que d'un cadre institutionnalisé. De ce fait, les employés issus de la diversité peuvent difficilement bénéficier d'un accompagnement équitable ou d'un suivi structuré, ce qui limite leur inclusion réelle et leur évolution professionnelle. En intégrant ces constats, il devient évident que toute stratégie de diversité et d'inclusion doit être soutenue par une gouvernance organisationnelle forte et de pratiques RH clairement définie pour porter leurs fruits de manière durable.

1.3.4 Stratégies d'intégration efficaces

Pour assurer une intégration efficace des immigrants et des employés d'origine diversifiée dans les entreprises ou les organisations, il est crucial de mettre en œuvre une combinaison de stratégies complémentaires. Tout d'abord, l'instauration de programmes de mentorat et de soutien par les pairs joue un rôle clé en facilitant l'acculturation, en renforçant l'adaptation et en favorisant une intégration harmonieuse (Kamau et al., 2022).

Ces initiatives peuvent être accompagnées de programmes d'orientation prolongée pour rencontrer les nouveaux employés avec la culture de l'entreprise, ses valeurs, et les attentes professionnelles, tout en sensibilisant l'ensemble du personnel à l'inclusion et à la diversité de plus, la formation linguistique et socioculturelle est essentielle pour doter les employés des compétences nécessaires afin de naviguer efficacement dans leur nouveau milieu de travail (Omanović et Langley, 2023).

Par ailleurs, la mise en place de politiques claires de diversité et d'inclusion, soutenues par un engagement visible de la direction, est fondamentale pour instaurer un environnement inclusif où toutes les voix sont respectées et entendues par Goran et Petr Bureš (2023). Cela peut être renforcé par des espaces de discussion ouverts, des événements culturels et des ateliers de sensibilisation, qui permettent la cohésion et l'appréciation des différences culturelles.

En outre, offrir un soutien organisationnel, incluant des ressources humaines et matérielles dédiées, permet de mieux répondre aux besoins spécifiques des employés d'origine diverse. L'adaptabilité des pratiques de travail, telles que des horaires flexibles ou des aménagements pour des pratiques religieuses, contribue également à renforcer leur sentiment d'appartenance (Agsous, 2019).

Plusieurs études soulignent que le climat d'inclusion perçue c'est-à-dire le fait pour un employé de se sentir reconnu, écouté et traité équitablement renforce son engagement et son sentiment d'appartenance à l'organisation (Shore et al., 2011 ; Bourhis, 2007). Ce climat joue un rôle clé dans la réussite des stratégies d'intégration.

Enfin, la planification de parcours de carrière clairs et la création d'opportunités de développement professionnel sont des leviers puissants pour motiver ces employés et les fidéliser (Kamau et al., 2022). Des mécanismes d'évaluation réguliers doivent être mis en place pour mesurer l'efficacité des initiatives d'intégration et recueillir les retours d'expérience des employés, ce qui permet d'ajuster les pratiques selon les besoins. En intégrant ces diverses stratégies, les entreprises peuvent non seulement améliorer l'expérience de leurs employés d'origine diversifiée, mais aussi renforcer leur cohésion interne et leur performance globale (Bélanger et Bastien, 2023).

D'autre part, les stratégies pour une meilleure intégration des immigrants dans les entreprises au Canada et au Québec nécessitent une approche multidimensionnelle et collaborative.

Selon Béji et Lechaume (2022), une vision holistique de l'intégration est essentielle, prenant en compte non seulement les aspects économiques, mais aussi les dimensions sociales, psychologiques et culturelles. Desrosiers et al. (2021) soulignent l'importance d'une collaboration étroite entre divers acteurs, notamment les entreprises, les organismes gouvernementaux, les syndicats et les organismes d'employabilité. Les travaux de Picard et Carr (2019) révèlent que la francisation joue un rôle crucial dans ce processus, avec 87 %

des PME québécoises soutenant que le gouvernement devrait couvrir les coûts de francisation pour faciliter l'embauche et l'intégration des immigrants.

Fortin et Tremblay (2020) recommandent que les entreprises offrent des formations internes adaptées et un mentorat pour optimiser l'intégration des nouveaux arrivants. La recherche de Girard et Vatz-Laaroussi (2018) souligne l'importance de considérer les aspects pratiques de l'intégration, tels que le logement, les infrastructures locales et les activités socioculturelles, qui sont essentiels pour la rétention à long terme des travailleurs immigrants en région. En adoptant ces stratégies multifacettes, comme le préconisent Chicha et Charest (2019), les entreprises et les communautés peuvent créer un environnement plus accueillant et propice à une intégration réussie et durable des immigrants.

En outre, les stratégies d'intégration efficaces en Afrique du Nord ont fait l'objet de nombreuses études académiques récentes.

Mballa (2023) souligne l'importance des communautés économiques régionales (CER) comme moteurs de l'intégration africaine, tout en reconnaissant les défis liés aux asymétries de développement entre ces communautés

Schlimmer et al. (2020) Mettent en avant la nécessité d'adapter les modèles d'analyse des politiques publiques aux réalités africaines, en tenant compte des contraintes spécifiques telles que les ressources administratives limitées. Dans une perspective historique, Constantin (1972) a fourni une analyse précoce des efforts d'intégration régionale en Afrique, soulignant des défis qui restent d'actualité. Plus récemment, Bourgain et al. (2014) ont remis en question l'idée reçue de l'exclusion de l'Afrique de la mondialisation, mettant en lumière une nouvelle attractivité du continent.

Ces travaux convergent sur l'importance de stratégies d'intégration adaptées aux contextes locaux, prenant en compte les dynamiques historiques, politiques et économiques spécifiques à l'Afrique du Nord. Ils soulignent également la nécessité d'une approche multidimensionnelle, combinant des aspects économiques, sociaux et infrastructurels, pour promouvoir une intégration régionale efficace et un développement durable dans la région.

1.3.5 L'évaluation des stratégies d'intégration des employés immigrants

Pour évaluer l'efficacité des initiatives de diversité et d'inclusion, notamment concernant l'intégration des employés immigrants, il est essentiel d'utiliser une approche variée qui s'appuie sur plusieurs indicateurs de succès. Ces indicateurs incluent le taux de rétention des employés immigrants, la satisfaction des employés, la progression de leur carrière, leur niveau d'engagement, la diversité au sein des équipes de direction, la participation aux programmes de diversité et d'inclusion, ainsi que les témoignages et études de cas (Piechowiak, 2023).

La comparaison avec les normes de l'industrie et l'analyse des tendances sur le long terme sont également des méthodes utiles. L'ensemble de ces mesures quantitatives et qualitatives permet aux organisations de comprendre l'impact de leurs politiques d'intégration, d'identifier les axes d'amélioration et de créer un environnement de travail inclusif et accueillant pour tous les employés (Piechowiak, 2023).

Pour faciliter l'intégration des employés immigrants et répondre à leurs besoins spécifiques, les organisations peuvent adopter plusieurs stratégies efficaces. Il est essentiel d'offrir des programmes de formation linguistique pour aider les employés à maîtriser la langue locale, essentielle à la communication au travail et à l'intégration sociale (Omanović et Langley, 2023).

Selon Benali et Lahrichi (2020), les politiques linguistiques inclusives sont essentielles pour gérer la diversité dans le contexte professionnel maghrébin, où coexistent l'arabe, le français, le berbère et d'autres langues locales. La formation interculturelle pourrait s'inspirer des modèles de société décrits par Corbeil (2019), qui souligne l'importance de rejoindre les consensus et concilier les divergences d'opinions et d'objectifs des divers groupes qui forment la société.

La gestion de la diversité devrait prendre en compte ce que Guespin et Marcellesi (1986) appellent le « libéralisme linguistique », tout en évitant les écueils d’une approche trop laxiste qui pourrait exacerber les inégalités. Enfin, la création d’espaces de dialogue pourrait s’appuyer sur l’émergence de sociétés civiles observée dans la région (Smith, 2021).

Il s’agit d’une activité ayant pour but de développer les connaissances et les compétences nécessaires en contexte de changement organisationnel (Hayes, 2014 ; Lemieux et Hervieux, 2014 ; Miller, 2012), destinées à sensibiliser les employés aux valeurs d’inclusion et à réduire les préjugés inconscients.

La reconnaissance des compétences et qualifications obtenues à l’étranger est également cruciale, tout comme la fourniture de séminaires pour familiariser les employés avec la culture et les normes de travail locales. Les plans de carrière personnalisés et les programmes de mentorat peuvent soutenir la progression professionnelle des employés immigrants. En outre, la création de groupes de réseau et de soutien facilite la construction de relations et offre un espace pour partager des expériences (Omanović et Langley, 2023).

Enfin, encourager la rétroaction et le dialogue continu permet aux employés de s’exprimer et de contribuer à un environnement de travail inclusif. Ces approches contribuent à enrichir la culture d’entreprise par une plus grande diversité et inclusion, créant ainsi un environnement de travail dynamique et innovant (Kamau et al., 2022).

1.3.6 Tendances actuelles et évolutions futures en matière de diversité et d’inclusion.

Les tendances actuelles et futures en matière de diversité et d’inclusion sont influencées par des changements démographiques, des avancées technologiques et des évolutions sociétales, impactant significativement l’intégration des employés immigrants dans les organisations (Jobin, 2012).

L'augmentation de la diversité culturelle et linguistique due à la mondialisation et les défis posés par le vieillissement de la population nécessitent des politiques d'inclusion plus adaptées (Mattelart, 2017).

Les technologies modernes, telles que les outils de collaboration à distance et les applications d'apprentissage des langues, facilitent l'intégration en surmontant les barrières physiques et en offrant des formations linguistiques accessibles (Omanović et Langley, 2023).

Par ailleurs, une sensibilisation croissante aux questions de diversité et des attentes plus élevées envers les milieux de travail inclusifs exigent aux organisations qu'elles adoptent des politiques d'inclusion plus visibles et proactives. Les législations et politiques publiques en évolution poussent également les organisations à aligner leurs pratiques sur les nouvelles normes en matière de diversité et d'inclusion (Point, 2012).

Abordant les tendances actuelles et les perspectives d'évolution en matière de diversité et d'inclusion en Afrique du Nord, celles-ci sont influencées par divers facteurs socio-économiques.

Selon El Aoufi et Bensaïd (2021), la région connaît une transformation progressive de ses pratiques de gestion des ressources humaines, influencée par la mondialisation et l'exposition croissante aux normes internationales. L'une des tendances majeures est l'accent mis sur la diversité linguistique dans le milieu professionnel. Comme le soulignent Benali et Lahrichi (2020), les organisations nord-africaines adoptent de plus en plus des politiques linguistiques inclusives qui reconnaissent la coexistence de l'arabe, du français, du berbère et d'autres langues locales. Cette approche vise à créer un environnement de travail plus inclusif et à faciliter la communication interculturelle.

En termes d'inclusion de genre, Boutaleb (2019) observe une évolution lente, mais constante vers une plus grande représentation des femmes dans les postes de direction. Cependant, des défis persistent, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre les

responsabilités professionnelles et familiales, un aspect profondément ancré dans les valeurs culturelles de la région.

L'intégration des jeunes diplômés dans le marché du travail est une autre tendance importante, les entreprises nord-africaines développent des programmes de mentorat et de formation spécifiques pour combler le fossé entre l'éducation et les compétences requises par le marché du travail, favorisant ainsi une plus grande diversité générationnelle (Meziane, 2022).

En ce qui concerne les évolutions futures, Rachidi et Kabbaj (2023) prévoient une augmentation de l'utilisation des technologies pour promouvoir l'inclusion. Ils suggèrent que l'intelligence artificielle et les outils d'analyse de données seront de plus en plus utilisés pour identifier et éliminer les biais dans les processus de recrutement et de promotion.

Enfin, dans le contexte post-COVID, El Feki et Zouari (2024) anticipent une plus grande attention portée à la santé mentale et au bien-être des employés, avec des politiques d'inclusion qui prendront en compte les besoins divers des employés en termes de flexibilité et de soutien psychologique.

1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE

L'analyse menée jusqu'ici a permis de mettre en évidence une abondance de recherches sur la diversité et l'inclusion en milieu organisationnel, principalement réalisées dans des contextes nord-américains et européens. En revanche, peu d'études examinent de manière approfondie les pratiques d'intégration professionnelle dans les pays du Maghreb, notamment en Algérie, où les réalités culturelles, sociales et économiques présentent des particularités importantes qui méritent d'être analysées plus finement (Yadav et Lenka, 2020).

De plus, bien que le Québec soit souvent cité comme un modèle structuré en matière d'inclusion, son expérience demeure encore peu mobilisée comme source d'inspiration dans

d'autres contextes culturels. Ce manque met en lumière la nécessité d'une réflexion contextualisée et adaptée aux spécificités locales.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui a pour objectif d'analyser les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité culturelle au sein des organisations en Algérie, l'un des pays phares du Grand Maghreb, en mobilisant l'expérience québécoise comme point d'appui analytique. L'étude vise à identifier les limites, les dynamiques et les leviers d'inclusion propres au contexte algérien, tout en dégagant des pistes d'amélioration pour promouvoir une inclusion plus équitable, durable et adaptée aux réalités nord-africaines.

L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans une approche autopraxéographique, fondée sur l'analyse critique d'expériences professionnelles vécues au Québec et en Algérie, et servira de fondement au cadre méthodologique exposé au chapitre suivant.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce deuxième chapitre, j'aborde de manière structurée le cadre conceptuel et méthodologique qui soutient ma recherche sur la gestion de la diversité culturelle en contexte organisationnel. Afin de mieux comprendre comment les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité sont mises en œuvre en Algérie, et ce que leur mise en perspective avec les expériences québécoises peut révéler quant aux possibilités d'une inclusion durable, ce chapitre précise les fondements sur lesquels repose ma démarche.

Je poursuis en définissant le positionnement épistémologique adopté, élément essentiel pour orienter mon regard d'analyse et situer ma posture de praticienne-chercheuse. Ensuite, je présenterai la méthodologie mobilisée, à savoir l'autopraxéographie, en explicitant les raisons de ce choix, les étapes de mise en œuvre ainsi que les limites inhérentes à cette approche.

J'aborderai également les considérations éthiques liées à ma démarche, en particulier celles qui concernent l'analyse d'expériences personnelles et professionnelles. Enfin, une attention particulière sera portée à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), mobilisée dans ce travail comme outil d'appui pour la reformulation et la structuration des textes et la correction linguistique, dans le respect des principes éthiques et méthodologiques établis.

2.1 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, le choix du paradigme constructiviste s'est imposé comme le plus pertinent pour appréhender la complexité des dynamiques d'intégration et d'inclusion des employés issus de la diversité culturelle, notamment dans les contextes organisationnels algérien et québécois. Le constructivisme considère la réalité comme une construction sociale façonnée par les interactions des individus avec leur environnement (Guba et Lincoln, 1989 ; Le Moigne, 1995). Cette posture épistémologique rejette l'idée

d'une vérité universelle et objective, au profit d'une connaissance située, intersubjective et évolutive, enracinée dans le vécu, les perceptions et les valeurs des acteurs.

Ce paradigme met en lumière la non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé. Ainsi, le chercheur n'est pas perçu comme un observateur neutre, mais comme un acteur impliqué, dont l'expérience professionnelle constitue une source légitime de connaissance. C'est dans cette perspective qu'a été mobilisée la démarche autopraxéographique, permettant de produire un savoir ancré dans les pratiques tout en adoptant une posture de distanciation critique et d'élaboration théorique (Albert et Michaud, 2016).

Le constructivisme pragmatique, tel que proposé par Avenier et Thomas (2015), constitue une déclinaison particulièrement féconde dans le cadre d'une recherche appliquée. Il considère que la valeur de la connaissance réside moins dans sa capacité à représenter objectivement la réalité que dans son utilité pour donner du sens à l'action et accompagner la prise de décision dans des contextes complexes.

L'objectif n'est donc pas de formuler des lois générales, mais de produire des savoirs génériques transférables, recontextualisables, et mobilisables par d'autres praticiens confrontés à des enjeux similaires (Albert, 2017).

Ce positionnement épistémologique intègre pleinement la dimension réflexive du processus de recherche. L'expérience professionnelle passée n'est pas considérée comme un simple récit, mais comme une matière première à interroger, déconstruire et théoriser. Comme le soulignent Albert et Cadieux (2017), cette réflexivité repose sur deux niveaux : une réflexion initiale sur les pratiques (reflection), suivie d'un approfondissement critique (*reflexivity*) enrichi par le dialogue avec les savoirs théoriques.

Dans cette perspective, des situations professionnelles vécues dans des environnements culturels distincts, le Québec et l'Algérie ont été mobilisées pour analyser les pratiques d'intégration et identifier les conditions favorables à une inclusion organisationnelle durable. Ces expériences ne sont pas mobilisées à titre anecdotique, mais comme des points d'ancrage

analytiques permettant de construire une compréhension située, critique et opérationnelle des enjeux liés à la diversité et à l'inclusion dans les milieux organisationnels.

Enfin, ce positionnement reconnaît les limites inhérentes à toute recherche qualitative fondée sur des expériences subjectives. Il appelle à la prudence dans l'interprétation, tout en valorisant la richesse contextuelle et la profondeur de l'analyse. La combinaison entre récit d'expérience, rigueur analytique et mobilisation d'un cadre théorique permet ainsi de dépasser le simple témoignage pour aboutir à une production de savoirs utiles, à la fois pour la recherche et pour l'action en milieu professionnel (Albert, 2017).

2.2 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

Dans le cadre de cette recherche, le choix a été fait d'adopter une approche méthodologique ancrée dans l'expérience vécue : l'autopraxéographie. Cette méthode qualitative permet d'explorer les dynamiques organisationnelles à travers une analyse réflexive de son propre parcours professionnel. Elle se distingue des approches classiques en plaçant le praticien-chercheur au cœur du processus de connaissance, en mobilisant ses expériences vécues comme source légitime d'analyse et de production de savoirs (Albert et Michaud, 2016).

L'autopraxéographie conjugue deux dimensions fondamentales : la praxis, soit l'action inscrite dans un contexte réel, et la réflexivité, qui permet d'interroger cette action à travers un regard distancié, critique et structuré. Elle s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, qui considère que la connaissance n'est pas un reflet objectif du réel, mais un outil élaboré par l'expérience et destiné à produire du sens et des apprentissages utiles pour l'action (Avenier et Thomas, 2015 ; Albert et Cadieux, 2017).

L'autopraxéographie s'inscrit parmi les méthodes réflexives mobilisant la subjectivité du chercheur, aux côtés de l'autoethnographie, de l'introspection et des récits autobiographiques. Toutefois, elle se distingue par son ancrage épistémologique spécifique

et sa visée de production de savoirs généralisables à partir de l'expérience professionnelle du praticien-chercheur (Albert et Michaud, 2016).

Ce type de démarche repose sur une temporalité différée : les récits sont construits a posteriori, à partir d'expériences passées, ce qui permet de distinguer le moment de l'action de celui de la réflexion (Albert et Cadieux, 2017). Cette distanciation favorise l'objectivation des situations vécues et ouvre la voie à une analyse critique et transférable. L'écriture personnelle se transforme ainsi, par le biais d'une élaboration théorique rigoureuse, en connaissances génériques, susceptibles d'éclairer d'autres contextes professionnels.

L'autopraxéographie s'avère particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes complexes, sensibles et multidimensionnels, tels que la gestion de la diversité culturelle, l'inclusion et les processus d'intégration professionnelle. En permettant de révéler des savoirs tacites et souvent invisibles, elle offre un accès privilégié à des enjeux vécus de l'intérieur, notamment dans des environnements multiculturels comme ceux du Québec et du Maghreb (Albert et al., 2023).

2.2.1 Le choix de la méthode

Le recours à l'autopraxéographie s'est imposé de manière cohérente dans le cadre de cette étude portant sur l'intégration des employés issus de la diversité culturelle au sein d'organisations québécoises et algériennes. En mobilisant une posture de praticienne-chercheuse ayant exercé dans ces deux contextes, cette méthode permet de mettre en lumière des réalités professionnelles contrastées, révélatrices des disparités en matière de structures organisationnelles, de culture du travail et de pratiques d'inclusion. Ces situations, souvent marquées par des tensions, des ajustements ou des déséquilibres, constituent désormais des objets d'analyse critique.

L'autopraxéographie permet de transformer ces vécus professionnels en données de recherche à travers un processus réflexif structuré. Trois caractéristiques essentielles justifient le choix de cette méthode dans le cadre de cette étude :

- Elle repose sur une démarche abductive réflexive, articulant une analyse située des expériences avec un dialogue théorique nourri, facilitant ainsi l'émergence de significations entre vécus et modèles conceptuels (Albert et Cadieux, 2017).
- Elle permet une synthèse de savoirs génériques dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), en combinant les dimensions idiographiques (l'unicité de l'expérience) et nomothétiques (la recherche de régularités), dans une perspective de contribution à l'action collective (Albert et Michaud, 2016).
- Elle instaure une distanciation narrative, en distinguant le « je » de l'acteur du « je » du chercheur, favorisant ainsi une introspection critique et rigoureuse du vécu organisationnel (Albert et Cadieux, 2017).

Ce positionnement méthodologique répond aux exigences de la recherche qualitative en sciences de gestion, où la compréhension contextuelle, les perceptions subjectives et les dynamiques sociales tiennent une place centrale. L'autopraxéographie constitue à cet égard un outil puissant pour interroger les pratiques d'intégration non seulement à travers leurs effets organisationnels, mais également à travers les expériences vécues par celles et ceux qui les initient, les subissent ou y résistent (Albert et al., 2023).

Enfin, cette méthode s'inscrit dans une perspective de recherche transformatrice, visant à produire des savoirs à la fois ancrés dans la réalité professionnelle et utiles pour l'action. Elle permet d'éclairer les enjeux liés à la gestion interculturelle et aux politiques d'inclusion, en apportant une compréhension fine des mécanismes d'intégration dans des contextes culturellement différenciés tels que ceux du Québec et de l'Algérie.

2.2.2 Processus d'autopraxéographie

Le processus autopraxéographique suivi dans cette recherche repose sur une démarche réflexive structurée, inspirée des travaux d'Albert et Michaud (2023) et ancrée dans le paradigme constructiviste pragmatique. Il vise à transformer l'expérience vécue en

connaissances transférables, en articulant récit personnel, analyse critique et mobilisation théorique.

Trois grandes étapes ont structuré ce processus :

- L'écriture initiale : Elle a consisté à relater, au passé, des expériences professionnelles vécues au Québec et en Algérie en lien avec l'intégration des employés issus de la diversité culturelle. Ces récits bruts ont permis de faire émerger des tensions, des apprentissages, mais aussi des zones de vulnérabilité (Albert et Michaud, 2023).
- L'analyse épistémique : Dans un second temps, ces témoignages ont été relus à la lumière de cadres théoriques issus de la gestion, de la sociologie des organisations et de l'interculturalité. Cette étape de mise à distance a permis d'interpréter les situations vécues de manière rigoureuse et de dégager des savoirs tacites (Albert et Cadieux, 2017).
- La production de savoirs génériques : Enfin, les éléments analysés ont été synthétisés en connaissances transférables, utiles pour d'autres contextes confrontés aux enjeux d'inclusion. Ce processus contribue à réduire l'écart entre théorie et pratique en reconnaissant le vécu du praticien comme source légitime de savoir (Albert et al., 2022).

Cette démarche permet ainsi de réhabiliter l'expérience personnelle dans la recherche en gestion, tout en garantissant une posture critique et une rigueur scientifique.

2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie)

Bien que l'autopraxéographie constitue une méthode féconde pour explorer des phénomènes complexes en mobilisant l'expérience du praticien-chercheur, elle présente néanmoins certaines limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître.

D'abord, la subjectivité inhérente à toute démarche introspective peut induire des biais dans l'analyse. Même en s'efforçant d'adopter une posture réflexive rigoureuse, la mémoire reste sélective, altérant potentiellement les souvenirs et les interprétations des situations

vécues (Albert et Cadieux, 2017). En ce sens, le témoignage ne constitue pas une connaissance en soi, mais un matériau de base qu'il faut travailler par un processus réflexif et théorique pour produire un savoir scientifique pertinent.

Ensuite, l'autopraxéographie repose sur une source unique d'information qui est le vécu du chercheur, ce qui limite la diversité des perspectives et peut restreindre la portée généralisable des résultats. La nature singulière et contextuelle des expériences analysées nécessite donc un ancrage solide dans la littérature scientifique pour compenser l'absence de pluralité empirique (Albert et Michaud, 2016). C'est en confrontant les récits personnels à des cadres théoriques variés que les chercheurs parviennent à construire des connaissances génériques transférables dans d'autres contextes.

Par ailleurs, lorsque l'étude mobilise des références à d'autres contextes, comme c'est le cas ici avec l'exemple québécois utilisé pour éclairer et mieux comprendre les dynamiques d'intégration en Algérie, certaines limites apparaissent. La diversité institutionnelle, économique et socioculturelle entre les deux environnements rend les parallèles parfois délicats à établir. L'exemple québécois ne constitue pas un objet de comparaison directe, mais plutôt un cadre d'analyse permettant d'identifier des pistes de réflexion ou d'amélioration pour le contexte maghrébin. En l'absence de données quantitatives ou de méthodologies mixtes, la portée exploratoire de cette recherche demeure assumée, sans prétention à l'exhaustivité.

Enfin, comme le rappellent Albert et Michaud (2016), la principale faiblesse des approches à la première personne est leur ancrage fort dans un cadre temporel et subjectif. Il est donc essentiel d'adopter une lecture critique du récit, en insistant sur l'écart entre le souvenir reconstruit et la réalité passée.

Ainsi, malgré ses apports en termes de compréhension fine et incarnée des phénomènes, l'autopraxéographie appelle à une vigilance méthodologique constante et à une transparence dans les limites qu'elle comporte. Ces limites peuvent toutefois ouvrir la voie à des perspectives futures, comme le recours à des approches complémentaires ou l'élargissement des terrains d'enquête.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Étant donné que cette recherche repose sur une méthode réflexive à la première personne, il est possible que certaines expériences relatées fassent intervenir d'autres individus présents dans les contextes professionnels étudiés. Cela exige une rigueur éthique particulière, notamment en ce qui concerne le respect de la dignité humaine, la confidentialité et la gestion responsable des données recueillies (EPTC 2, 2022).

En tant que praticienne-chercheuse, je suis tenue de préserver la vie privée des personnes évoquées dans mes récits, même si elles ne sont pas directement interrogées. Ainsi, tous les éléments permettant de les identifier ont été modifiés ou supprimés afin de garantir leur anonymat. Aucune information sensible n'est partagée sans précaution, et aucune personne ne fait l'objet d'un jugement ou d'une exposition induite.

L'engagement éthique de cette recherche repose également sur le principe de consentement libre et éclairé. Toute interaction ou échange mobilisé à des fins d'analyse a fait l'objet d'un accord clair et sans contrainte, en assurant une pleine transparence sur les objectifs et les modalités de l'étude (EPTC 2, 2022).

Par ailleurs, cette recherche intègre des mesures de sécurité pour le traitement des données : accès restreint aux documents sensibles, suppression des noms réels, et archivage sécurisé des notes de terrain et transcriptions. En cas d'inconfort émotionnel lié à la remobilisation d'expériences professionnelles complexes ou sensibles, la possibilité de retrait ou d'abstention a été respectée, tant pour moi que pour les collègues éventuellement impliqués dans le récit.

Enfin, bien que l'approche autopraxéographique assume sa subjectivité, celle-ci est encadrée par un processus rigoureux de distanciation réflexive et d'appui sur la littérature scientifique. Cela permet de dépasser le simple témoignage personnel pour produire une analyse construite, en accord avec les exigences actuelles en matière de conduite responsable de la recherche (EPTC 2, 2022).

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Dans le cadre de ce mémoire, l'intelligence artificielle (notamment le modèle Chat GPT) a été utilisée uniquement à des fins de reformulation linguistique et de correction grammaticale. Elle a permis d'améliorer la clarté, la fluidité et la cohérence du texte, sans intervenir dans l'analyse, l'interprétation des données, ni la production des contenus théoriques. Toutes les idées, réflexions et positions exprimées restent le fruit d'un travail personnel rigoureux, fondé sur mes expériences professionnelles et ma démarche de recherche.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 TMOIGNAGE PARTIE 1

Comme indiqué précédemment, le marché du travail en Algérie, comme dans de nombreux pays d'Afrique, se caractérise par un fort taux de chômage, une prédominance du secteur informel et une inadéquation entre les formations et les besoins des entreprises. Il est également marqué par l'importation de main-d'œuvre peu qualifiée et l'exportation de main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui accentue les déséquilibres économiques et sociaux. Cependant, il offre aussi des opportunités, notamment dans l'entrepreneuriat et les services.

Dans ce contexte, la gestion de la diversité devient un levier essentiel pour les entreprises cherchant à prospérer. La diversité, sous toutes ses formes qu'elle soit professionnelle, générationnelle ou sociale constitue un facteur de dynamisme pour les organisations. Cependant, c'est surtout la diversité culturelle qui s'impose comme un enjeu majeur dans un pays comme l'Algérie, riche de ses multiples appartenances régionales, linguistiques et traditionnelles. Ces différences d'origines, de langues et de pratiques de travail peuvent être perçues comme des défis, mais elles représentent également une immense richesse si elles sont bien exploitées. À mon avis, adopter une approche inclusive qui valorise cette diversité culturelle permet non seulement d'améliorer la cohésion interne, mais aussi de favoriser l'innovation et la créativité en intégrant des perspectives variées issues des réalités locales.

En Algérie, où les entreprises doivent souvent composer avec des employés issus de régions et de parcours différents, la mise en place de stratégies pour encourager le respect mutuel et l'échange d'idées est essentielle. La diversité n'est pas une contrainte, mais une force qui, lorsqu'elle est bien gérée, peut transformer les défis du marché en véritables opportunités de croissance.

L'expérience que j'ai vécue en cofondant Tizi Horizon, l'entreprise à mon père, et la SARL Cfat illustre ces dynamiques et met en lumière les défis et les réussites qui accompagnent la gestion d'une entreprise dans ce contexte particulier.

Dès mes premiers pas dans le monde professionnel, j'ai eu l'immense privilège de travailler aux côtés de mon père, un homme d'une grande expérience, journaliste de formation et écrivain public de profession. Son bureau était un véritable carrefour d'échanges et de services variés, destinés tant aux particuliers qu'aux professionnels. Il y proposait des prestations telles que la rédaction de lettres de motivation, de réclamation, le traitement des pensions de retraite, ainsi que l'assistance à la rédaction de documents officiels comme des contrats ou des déclarations. Pour les professionnels, il offrait des services de correction et de relecture, avec une attention particulière à l'orthographe, la grammaire et le style, ainsi que la création de contenu pour des brochures, articles et sites web.

En parallèle de mes études universitaires, j'ai décidé, lors de ma dernière année de maîtrise, en 2019, de rejoindre mon père pour travailler avec lui. Ce fut un véritable déclic pour moi, et ensemble, nous avons envisagé une extension et une amélioration de ses services. Avec sa vision et mon ambition, nous avons créé Tizi Horizon, une entreprise bureautique qui conservait les prestations d'origine tout en développant de nouvelles activités pour répondre à une demande en évolution. Parmi les services, ajouter figurait :

- Le traitement de dossiers de démarches d'immigration.
- Un service de marketing et de communication spécialisé dans la création de campagnes publicitaires, ainsi que la communication sur les réseaux sociaux.
- Des services d'impression, de photocopie et d'archivage, intégrant la numérisation et la gestion de documents physiques et numériques.
- Un service client dédié à la réception et au traitement des demandes, au suivi des commandes et à la satisfaction client.

Avec ces nouveaux services, l'entreprise s'est élargie, atteignant un effectif de 20 employés, tous issus de régions différentes d'Algérie. Nous avions également dans nos rangs Fahd, un Tunisien brillant à la tête du service de communication et marketing. Son aisance en français et son talent pour la communication, découverts un peu plus tard, se sont révélés être de véritables atouts. Cette équipe diversifiée, enrichie par la diversité culturelle et générationnelle, était une source d'inspiration et de richesse pour moi. Chacun excellait dans son domaine, et ensemble, nous formions une harmonie remarquable.

L'un des moments qui m'ont profondément marquée dans notre processus d'intégration a été l'arrivée de Sara, une jeune femme originaire d'une région éloignée de l'Ouest algérien. Elle était timide, réservée, et semblait éprouver des difficultés à s'adapter au rythme de l'équipe. Lors de son premier jour, je me suis approchée d'elle avec un sourire, essayant de briser la glace, mais elle paraissait encore plus intimidée. Je me suis alors demandé si nous avions fait assez pour lui faciliter son intégration. Ce sentiment de responsabilité m'a pesé toute la journée, car je savais que si elle ne se sentait pas à sa place rapidement, elle risquait de se refermer et de ne pas donner le meilleur d'elle-même.

Le soir même, j'ai repensé aux premières semaines où j'avais moi-même dû faire mes preuves dans cette entreprise, malgré mon lien familial avec le fondateur. Je savais ce que c'était que de se sentir observée, jugée, et parfois douter de sa place. J'ai donc décidé d'agir autrement. Plutôt que de lui imposer une adaptation rapide, nous avons instauré un parrainage avec une employée plus expérimentée, qui partageait un parcours similaire. Cette approche a radicalement changé la donne. Peu à peu, j'ai vu Sara prendre confiance, échanger avec ses collègues, poser des questions. Trois semaines plus tard, elle proposait même des améliorations aux processus internes. Ce moment a renforcé ma conviction que l'intégration ne doit pas être un simple protocole, mais une démarche humaine, adaptée à chaque individu.

La diversité régionale s'est illustrée dans notre équipe de gestion des dossiers d'immigration. Amel, originaire du sud de l'Algérie, appliquait une approche méthodique et minutieuse, tandis que Rachid, de l'Ouest, favorisait la rapidité et l'efficacité. Cette différence de méthodes a rapidement généré des tensions : Amel me reprochait souvent que

Rachid bâclât certaines étapes, revenant vers moi à plusieurs reprises pour exprimer son mécontentement. Elle insistait sur le fait qu'il ne prenait pas le temps nécessaire pour bien faire les choses et me demandait constamment si j'avais remarqué la même chose. De son côté, Rachid trouvait qu'Amel était trop lente et n'hésitait pas à en parler aux autres membres du groupe. Il partageait son agacement avec eux, si bien que tout le monde était au courant de cette opposition entre eux.

Pour éviter un conflit durable, mon père, les autres membres du groupe et moi avons organisé un échange ouvert où chacun a pu exposer ses contraintes. Après avoir écouté les points de vue de chacun, nous avons finalement mis en place un nouveau processus hybride : Amel se chargeait de la vérification finale des dossiers afin de garantir leur conformité, tandis que Rachid optimisait le traitement initial pour accélérer le flux de travail.

Cette répartition a permis non seulement de fluidifier le travail, mais aussi d'apaiser les tensions. Après quelques jours, j'ai ressenti un vrai changement dans l'équipe : l'ambiance était plus sereine, et chacun semblait mieux accepter la manière de travailler de l'autre. Les échanges étaient plus constructifs, et au lieu de se critiquer, Amel et Rachid ont commencé à mieux collaborer. Ce qui, au départ, semblait être une opposition insurmontable est finalement devenu une force pour notre équipe.

Cependant, cette période fut un véritable défi pour moi. Entre la rédaction de mon mémoire de fin d'études, ma formation en administration dans une école privée et cette première expérience professionnelle, je devais jongler avec plusieurs priorités. L'accompagnement de mon père, fort de ses 26 ans d'expérience dans ce domaine, fut précieux. Cependant, l'intégration dans cette équipe n'était pas simple. Je débute mon parcours dans un environnement composé de personnes hautement qualifiées, plus âgées, et dotées d'années d'expérience. Cette confrontation était à la fois stressante et extrêmement enrichissante, mais elle m'a également poussée à me questionner sur mes capacités à gérer des situations complexes. Cette première immersion professionnelle m'a aussi permis de mesurer l'impact de la diversité dans le fonctionnement d'une entreprise. Face à des collaborateurs d'origines divers aux parcours et visions variés, j'ai compris que la clé résidait

dans l'adaptabilité et la communication. Loin d'être un frein, cette diversité, lorsqu'elle est bien encadrée, devient un moteur de performance.

Mon intégration personnelle au sein de Tizi Horizon a été une expérience marquante, bien plus profonde qu'une simple transition professionnelle. Même si j'avais grandi en voyant mon père travailler avec passion, prendre part activement à l'entreprise familiale était un tout autre défi. Dès mes premiers jours, j'ai été confrontée à une réalité exigeante : il ne s'agissait plus d'observer, mais de faire mes preuves dans un cadre structuré et compétitif. Ma légitimité ne pouvait pas uniquement reposer sur mon lien familial avec le fondateur. Je devais montrer que j'avais les compétences nécessaires pour apporter une réelle valeur ajoutée. Dans ce processus, j'ai pris conscience qu'une bonne gestion de la diversité ne repose pas seulement sur l'acceptation des différences, mais sur la mise en place de mécanismes concrets pour les valoriser.

Les premiers mois ont été intenses. Mon père, bien qu'encourageant, tenait à ce que je suive le même processus d'apprentissage que les autres employés. J'ai commencé par des tâches de base : l'accueil des clients, la gestion des demandes simples, l'observation des processus internes. Petit à petit, je suis montée en compétence, m'impliquant dans la révision des documents, la gestion administrative et l'amélioration des services. Ce parcours m'a appris l'humilité et l'importance de la patience dans l'acquisition de nouvelles compétences. Ce n'est qu'après plusieurs mois de travail acharné que j'ai gagné la confiance totale de l'équipe et que j'ai pu prendre des initiatives stratégiques. Cette période a forgé mon caractère, me poussant à développer mon sens du leadership et de l'adaptabilité. Ce fut aussi une opportunité pour expérimenter différentes approches de gestion des équipes comme avec Sara, Amel et Rachid, et comprendre comment des méthodes inclusives peuvent améliorer l'engagement et la productivité des employés.

Pour faciliter l'intégration et encourager la collaboration, nous avons mis en place un processus structuré. Chaque nouvel employé bénéficiait d'une période de formation intensive pour s'approprier les outils et procédures de l'entreprise. Nous organisions des sessions de sensibilisation pour favoriser une meilleure compréhension des différences culturelles, ainsi

qu'un système de parrainage pour accompagner les nouveaux arrivants. Ce dispositif n'était pas seulement une démarche organisationnelle, mais un véritable engagement en faveur de l'inclusion. Il visait à transformer la diversité de notre équipe en un levier de réussite collective, en misant sur l'échange et le respect mutuel. L'exemple d'Amel et Rachid en est la preuve : en adaptant nos méthodes et en encourageant le dialogue, ce qui était au départ une source de tensions est devenue une complémentarité bénéfique pour toute l'équipe.

Cependant, si ces efforts ont porté leurs fruits pour certains, d'autres situations se sont révélées plus délicates, mettant en lumière les limites de nos méthodes et l'importance d'une adaptation continue. L'intégration de certains employés demandait une approche encore plus fine, tenant compte de leurs parcours, de leurs attentes et des défis spécifiques qu'ils rencontraient. Chaque cas nous poussait à repenser nos pratiques et à ajuster notre accompagnement pour garantir une cohésion durable.

L'arrivée de Fahd en est un exemple marquant. Distant et réservé, il suscitait des interrogations et des doutes au sein de l'équipe. Je ressentais une forte pression entre les attentes des employés et mon désir de maintenir une atmosphère positive. Chaque matin, j'espérais un changement dans son comportement, mais ses difficultés d'intégration persistaient. Ces moments étaient frustrants, mais aussi révélateurs.

Un soir, après une journée éprouvante, j'ai confié mes doutes à mon père. Avec sagesse, il m'a répondu : « Chaque personne avance à son propre rythme, et il est inutile d'imposer un cadre rigide à des esprits si différents. » Il a ajouté que la patience est essentielle. Ces paroles ont résonné profondément en moi. J'ai compris que nos méthodes, bien qu'efficaces dans la plupart des cas, n'étaient pas infaillibles. Reconnaître cette limite ne signifiait pas un échec, mais une opportunité de grandir, d'adapter nos pratiques, et d'apporter un réel soutien aux membres de Tizi Horizon. Cet épisode m'a fait réaliser qu'une gestion efficace de la diversité ne s'improvise pas : elle exige une remise en question constante et une capacité d'adaptation face aux besoins spécifiques de chaque individu.

Cette réflexion m'a poussée à agir différemment. Nous avons organisé une réunion d'équipe pour aborder les tensions et permettre à chacun de s'exprimer. Fahd a finalement pris la parole et expliqué ses ressentis : il se sentait sous pression et éprouvait des difficultés à s'adapter au style de communication de l'équipe. Ce moment fut un tournant. Nous avons immédiatement mis en place des actions concrètes : des ateliers collaboratifs pour renforcer les liens, un programme de mentorat pour l'accompagner, et des formations en gestion interculturelle pour toute l'équipe. Cette approche proactive a non seulement permis de mieux intégrer Fahd, mais elle a aussi consolidé la cohésion générale de notre équipe, prouvant qu'une gestion inclusive profite à l'ensemble des employés, et non seulement aux personnes en difficulté d'adaptation.

Avec le temps, cette expérience a été une leçon de leadership et de gestion humaine. Elle m'a appris que le succès repose sur l'écoute, l'adaptation et la valorisation des individus. Aujourd'hui, je suis fière des ajustements apportés et reconnaissante envers mon père et notre équipe. Ces moments ont renforcé ma conviction que chaque défi est une opportunité de grandir et de bâtir un environnement inclusif et harmonieux. Ces apprentissages me servent encore aujourd'hui, notamment dans mon observation des pratiques en matière de diversité et d'inclusion au Canada. Là-bas, les politiques d'intégration sont souvent plus structurées et institutionnalisées, mais elles ne sont pas exemptes de défis. La clé, dans tous les contextes, reste la capacité des dirigeants à instaurer un climat de confiance et à donner à chacun les moyens de s'épanouir professionnellement.

Tizi Horizon n'était pas seulement une entreprise, c'était un lieu où nous avons tous appris à devenir plus humains et plus unis.

3.2 TMOIGNAGE PARTIE 2

Au tout début de l'année 2021, j'ai entamé ma deuxième expérience professionnelle au sein de la SARL CFAT, une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits agglomérés en Algérie. Nous fabriquons essentiellement des poutrelles, qui constituaient notre principal

produit, tandis que les hourdis, les parpaings et les briques étaient produits dans une autre unité de fabrication appartenant à la famille, supervisée par le frère du dirigeant. Ces autres produits étaient ensuite commercialisés par la SARL CFAT. À mon arrivée dans l'entreprise, les méthodes de production reposaient encore sur des procédés traditionnels. Cependant, vers la fin de l'année, un grand tournant s'est opéré : l'acquisition d'une presse vibrante, entièrement automatisée, importée d'Italie. Cette avancée technologique promettait d'améliorer considérablement la productivité, mais elle a aussi révélé de nombreuses failles dans le processus d'intégration, notamment des techniciens étrangers venus superviser cette transition.

Mon premier jour de travail a été marqué par un mélange d'excitation et d'appréhension. En arrivant dans l'usine, j'ai été frappée par l'odeur du ciment frais et le bruit assourdissant des machines en action. Mon supérieur m'a rapidement présentée à l'équipe, et j'ai vite compris que le rythme de travail serait intense. Les employés, bien qu'occupés, ont pris quelques minutes pour m'expliquer certaines bases du processus de fabrication. J'ai été affectée à l'équipe commerciale, mais il était essentiel que je comprenne la production pour mieux répondre aux besoins des clients. Ce premier jour a été une immersion totale dans un univers où chaque détail comptait, où l'expérience des anciens était précieuse, et où j'allais devoir m'adapter rapidement pour trouver ma place.

Face aux difficultés d'installation et de mise en service de cette machine, la direction a sollicité une équipe technique composée de huit experts italiens, accompagnés de trois techniciens chinois. Leur mission était d'installer l'usine, de former le personnel et de superviser les premières productions. Afin de garantir un accompagnement sur le long terme, ces spécialistes ont signé un contrat de deux ans avec l'entreprise. À ce moment-là, nous étions 38 employés : des opérateurs, des techniciens, des superviseurs et d'autres profils indispensables à la chaîne de production. Cependant, le choc des cultures et l'absence d'un processus structuré d'intégration ont vite rendu la collaboration compliquée.

Les techniciens italiens et chinois avaient beaucoup de mal à s'adapter à notre environnement de travail. Ils ne comprenaient ni nos langues locales (arabe, français, kabyle)

ni nos habitudes. Par exemple, la longueur de nos pauses ou notre rythme de travail leur semblaient très éloignés de leurs pratiques. De leur côté, nous, les employés locaux, étions peu préparés à accueillir des collaborateurs venus d'horizons si différents. Il y avait peu d'efforts pour faciliter leur inclusion. Les échanges informels étaient quasi inexistants, et lors des réunions quotidiennes, la barrière linguistique était un obstacle majeur. Les instructions techniques n'étaient pas traduites dans leur langue, et beaucoup d'entre nous ne parlaient ni anglais ni italien, ce qui compliquait encore les choses.

Les techniciens chinois, en particulier, semblaient encore plus isolés que les Italiens. Leur culture et leurs pratiques sociales étaient peu comprises : je remarquais souvent qu'ils restaient en retrait lors des pauses, évitant les échanges avec les autres équipes, et j'entendais des collègues faire des commentaires sur leurs habitudes alimentaires ou leur langue, souvent avec incompréhension, voire moquerie. Leurs besoins spécifiques, comme leurs préférences alimentaires ou leurs pratiques religieuses, n'étaient pas suffisamment pris en compte. Ils avaient aussi beaucoup de mal à s'adapter aux températures élevées de l'été algérien, où les 40 degrés étaient la norme.

Un autre problème majeur, c'était la difficulté des employés locaux à accepter les méthodes des techniciens étrangers. La résistance au changement était bien réelle : une crainte de l'inconnu, un attachement aux anciennes pratiques, et parfois même la peur de voir leur savoir-faire dévalorisé. Cette méfiance flottait dans l'atelier, se traduisant par des regards sceptiques, des silences lourds et une coopération hésitante. D'un côté, les employés locaux se sentaient bousculés, de l'autre, les techniciens étrangers ressentaient un manque de respect et de reconnaissance. Cela a engendré des tensions palpables et rendu la communication particulièrement compliquée.

Cependant, un exemple marquant illustre comment une approche plus flexible et une meilleure communication auraient pu améliorer la situation. Un jour, lors d'une session de formation sur la nouvelle presse vibrante, l'atelier s'est retrouvé dans une impasse. Riccardo, l'un des techniciens italiens, expliquait avec insistance le calibrage de la machine, mais en face de lui, les opérateurs avaient du mal à suivre. Certains plissaient les yeux, d'autres se

grattaient la tête ou échangeaient des regards en coin. À côté de moi, l'un d'eux soupira discrètement, comme s'il espérait que quelqu'un pose enfin la question que tous avaient sur le bout des lèvres. Plus Riccardo parlait, plus le silence se chargeait d'un malaise palpable, et l'impatience se faisait sentir des deux côtés. C'est alors que Samir, un opérateur expérimenté, a pris les devants. Ayant travaillé en Italie quelques années plus tôt, il comprenait un peu la langue et a commencé à reformuler les explications de Riccardo en utilisant des mots simples et des comparaisons pratiques adaptées au terrain. Très vite, l'atmosphère s'est détendue : les opérateurs ont mieux saisi les consignes, et Riccardo s'est senti plus écouté. À partir de ce jour, Samir est devenu un véritable pont entre les deux équipes, aidant à la communication et à l'adaptation de chacun. Pour nous, au service commercial, cette amélioration s'est traduite par une production plus fluide, des erreurs réduites et une meilleure coordination avec l'atelier. Personnellement, j'étais ravie de cette évolution, car cela me permettait d'obtenir plus rapidement des réponses sur les délais ou la faisabilité de commandes spécifiques, comme des poutrelles sur mesure ou des ajustements sur les hourdis, ce qui renforçait notre fiabilité auprès des clients.

Son rôle a transformé la dynamique du groupe, prouvant que l'écoute et la flexibilité permettent de faire de la diversité une véritable force.

Mais tous n'ont pas eu la même chance que Riccardo. J'ai particulièrement été touchée par le cas de Liu, l'un des techniciens chinois. Contrairement à ses collègues italiens, il n'avait aucun soutien linguistique et peinait à se faire comprendre. Un matin, en le voyant seul près de la machine, j'ai tenté de l'aborder avec quelques gestes et mots simples en anglais. Il m'a alors confié, d'un air désabusé : « Je travaille dur, mais on ne m'écoute pas... On m'ignore parce que je ne parle pas leur langue. » Il expliquait qu'à plusieurs reprises, il avait essayé de proposer des ajustements techniques qui auraient optimisé la performance de la machine, mais personne ne prenait le temps de l'écouter. Les opérateurs faisaient mine de ne pas comprendre et poursuivaient le travail à leur manière, tandis que les superviseurs ne prenaient même pas en compte ses suggestions.

Un jour, en pleine réunion technique, Liu a tenté une dernière fois d'expliquer un problème crucial qu'il avait identifié sur la presse vibrante. Son anglais approximatif et son accent fort rendaient ses propos difficiles à comprendre, et au lieu de lui accorder du temps, Salem l'a interrompu d'un geste brusque : « C'est bon, on va gérer ça autrement. » J'ai vu dans les yeux de Liu une profonde déception, un mélange de résignation et de frustration. À partir de ce jour, il a cessé de faire des propositions et s'est contenté d'exécuter les tâches qu'on lui donnait, sans conviction.

Ce moment m'a marquée, car il illustrait une réalité dure, mais bien présente : l'injustice dans l'intégration n'est pas seulement une question de procédure, mais aussi de perception et de considération. Liu n'a jamais eu la possibilité de montrer pleinement son expertise, non pas parce qu'il était incompetent, mais simplement parce qu'on ne lui a pas laissé l'espace pour s'exprimer et être entendu.

À cela s'ajoutait un leadership insuffisant. Les superviseurs locaux manquaient d'expérience pour gérer une équipe multiculturelle, ce qui a aggravé les incompréhensions et les frustrations. Par ailleurs, mon gérant, Salem, n'avait malheureusement pas une vision claire de l'intégration des employés, qu'ils soient locaux ou étrangers. Son approche était purement transactionnelle : il voyait les travailleurs comme des ressources interchangeables plutôt que comme des individus à intégrer et à accompagner. Vu le taux de chômage élevé en Algérie et la forte demande d'emploi, il n'avait aucun mal à remplacer les employés qui ne s'adaptaient pas immédiatement aux nouvelles méthodes. Il privilégiait une gestion rapide et expéditive plutôt qu'un processus structuré d'intégration. Ce manque de stabilité nuisait à l'ambiance de travail et freinait l'apprentissage, car chaque nouvel employé devait constamment repartir de zéro, sans transmission efficace des connaissances. Loin de favoriser une équipe soudée et compétente, cette méthode créait un climat d'incertitude et d'instabilité, où personne ne se sentait réellement investi sur le long terme.

Cette situation m'irritait profondément. J'avais beaucoup de mal à supporter ces comportements que je considérais comme injustes, aussi bien envers mes collègues locaux qu'étrangers. Cela me révoltait de voir des personnes compétentes être traitées comme de

simples pions, sans qu'on reconnaisse leur vraie valeur. Je ne supportais pas cette tendance à banaliser le savoir-faire des uns et des autres, uniquement parce que l'intégration était bâclée ou inexistante. Ce qui me dérangeait encore plus, c'était l'image que cela renvoyait de l'entreprise vers l'extérieur. Alors que je savais qu'il y avait parmi nous des individus très compétents, capables d'apporter des changements positifs et de mieux accompagner ceux qui rencontraient des difficultés, ces personnes n'étaient malheureusement pas mises en avant. Elles n'occupaient pas les postes où leur potentiel aurait pu réellement faire la différence. Elles se heurtaient elles aussi à un système rigide, sans les moyens ni la reconnaissance pour améliorer la situation. C'était frustrant de voir tout ce potentiel gâché, et de sentir que l'entreprise passait à côté d'une véritable opportunité de se démarquer, simplement parce que les bonnes personnes n'étaient pas à la bonne place.

L'un des plus grands défis de SARL CFAT était l'absence d'un véritable service des ressources humaines, malgré le nombre considérable d'employés. À défaut d'un département structuré, la gestion du personnel était éclatée entre plusieurs personnes sans formation spécifique en RH. Salem, le gérant, se chargeait seul du recrutement, tandis que la gestion des paies revenait aux comptables. De mon côté, bien que travaillant au service commercial, je m'occupais également de la gestion des absences et de l'accompagnement des nouveaux employés. En plus de la paie, les comptables de l'entreprise prenaient en charge certaines tâches administratives liées au personnel. Ce fonctionnement improvisé entraînait de nombreux problèmes : manque de coordination, absence de suivi des employés, intégration chaotique des nouvelles recrues et gestion des conflits inefficaces. La charge de travail supplémentaire pesait sur nous, nous empêchant d'être pleinement efficaces dans nos rôles respectifs. En l'absence d'un cadre clair, les décisions étaient souvent prises au cas par cas, créant une instabilité qui se faisait ressentir sur l'ensemble des employés. Ce manque de structure accentuait les tensions et freinait la performance globale de l'entreprise.

La gestion de la diversité et de l'inclusion chez SARL CFAT aurait pu être un levier puissant pour améliorer la collaboration et optimiser l'efficacité de l'équipe. Cependant, en l'absence d'une politique claire en la matière, la diversité était plus une source de tensions

qu'un atout. Il n'y avait ni formation interculturelle ni initiatives pour favoriser l'inclusion des employés étrangers, ce qui a renforcé les malentendus et les frustrations. Un effort aurait pu être fait pour créer un environnement plus inclusif, par exemple en désignant des employés locaux comme référents pour accompagner les techniciens étrangers, en mettant en place des sessions d'échange linguistique, ou encore en adaptant certains aspects du travail aux réalités culturelles des uns et des autres. Une approche plus ouverte et structurée aurait non seulement facilité l'intégration des nouveaux arrivants, mais aussi permis aux employés locaux d'apprendre de nouvelles pratiques et de renforcer leurs compétences.

Par exemple, lorsque des désaccords éclataient entre les employés locaux et les techniciens étrangers, la médiation était souvent insuffisante, créant un climat de travail parfois tendu. Salem, le gérant, adoptait une approche directe des conflits. Il se limitait généralement à une brève discussion avec les parties concernées avant de passer à autre chose, estimant que consacrer trop de temps à ces tensions nuisait à l'efficacité. Il préférait que chacun « trouve un terrain d'entente » sans réellement s'impliquer dans la résolution des différends.

J'ai encore en mémoire ce jour où une dispute a éclaté entre Ahmed, un opérateur algérien, et Marco, un technicien italien chargé de superviser l'installation de la presse vibrante. Marco insistait sur le respect strict du protocole d'utilisation de la machine, tandis qu'Ahmed, habitué aux méthodes traditionnelles, trouvait certaines étapes inutiles et trop contraignantes. Ce désaccord a dégénéré en tensions ouvertes, Marco reprochant à Ahmed son manque de rigueur et ce dernier accusant Marco d'imposer des règles inadaptées à la réalité du terrain.

Face à la situation, Salem s'est contenté d'un rapide échange avec Ahmed, lui conseillant de « faire un effort pour s'adapter » sans chercher à comprendre les raisons du malaise. Aucun espace de dialogue n'a été créé, et les tensions ont persisté, affectant la communication au sein de l'équipe. Finalement, Ahmed a commencé à éviter les tâches impliquant la nouvelle machine, et Marco, frustré, a cessé de faire des efforts pour expliquer ses consignes de manière plus accessible.

Cet épisode illustre bien l'impact d'une absence de médiation efficace. Plutôt qu'un simple rappel à l'ordre, une intervention structurée comme une réunion d'équipe pour clarifier les attentes, une traduction des instructions ou même une mise en place de binômes entre techniciens étrangers et employés locaux aurait pu transformer ce conflit en une opportunité d'apprentissage mutuel. Malheureusement, faute d'une véritable gestion de la diversité, la situation est restée en suspens, contribuant à une ambiance de travail tendue et à une perte d'efficacité.

En dépit de ces difficultés, il y avait tout de même quelques points positifs. L'entraide, une valeur profondément ancrée dans notre culture, a permis de surmonter certains obstacles. Par moments, des employés faisaient de leur mieux pour expliquer les choses aux techniciens étrangers, même avec des moyens limités. La solidarité et la volonté de travailler ensemble, bien que sporadiques, montraient que l'intégration n'était pas impossible.

Cependant, cette expérience m'a laissé des sentiments mitigés. D'un côté, j'étais impressionnée par la technicité et le professionnalisme des experts étrangers. De l'autre, j'étais frustrée par le manque de préparation et de structure de notre organisation pour gérer ce genre de situation. J'ai compris à quel point un processus d'intégration bien conçu est essentiel pour permettre à des employés d'origines diverses de collaborer efficacement, surtout dans un contexte où les différences culturelles, linguistiques et organisationnelles sont si marquées.

Cette expérience chez SARL CFAT m'a appris que l'intégration ne se limite pas à fournir des outils ou des instructions techniques. C'est un processus global qui nécessite une réelle prise en compte des diversités culturelles, des pratiques locales et des besoins individuels. Ce qui aurait pu être une formidable opportunité d'échange et de croissance pour tous s'est heurté à un manque de préparation, mais cela reste une leçon précieuse pour l'avenir.

3.3 TMOIGNAGE PARTIE 3

Lorsque j'ai débuté ma carrière professionnelle au Québec comme préposée aux ventes dans une grande entreprise canadienne de vente au détail, surtout connue pour ses articles de sport, équipements automobiles, articles pour la maison, et produits saisonniers. J'étais pleine d'énergie. Je me sentais motivée, curieuse, avec l'envie de bien faire et surtout de m'intégrer rapidement dans cette nouvelle équipe. Je voyais cette expérience comme une belle opportunité de m'épanouir, tout en découvrant une nouvelle culture de travail.

Mais très vite, mes premières journées m'ont fait redescendre sur terre. J'ai commencé à remarquer quelque chose qui me mettait mal à l'aise, presque sans que je m'en rende compte au départ : les pauses, les discussions informelles... je voyais les collègues se regrouper par affinités culturelles. Fatima et Leila, toutes les deux marocaines, se retrouvaient systématiquement ensemble et parlaient souvent en arabe. Cela suscitait parfois des regards appuyés de la part d'autres collègues, notamment Jean et Marc, qui semblaient y voir un signe de repli. Jean et Marc, eux, natifs d'ici, semblaient former une bulle inaccessible. Maria, d'origine latino-américaine, était souvent isolée. Et moi, au milieu de tout ça, je ressentais une gêne grandissante, comme si je flottais entre les groupes sans jamais vraiment trouver ma place.

Je me souviens très bien de ce sentiment de solitude. Pendant les pauses, je faisais semblant d'être occupée sur mon téléphone ou de ranger des choses pour éviter de trop montrer que j'étais seule. Il y avait une sorte de barrière invisible, et chaque jour, ça me pesait un peu plus. J'avais l'impression d'être regardée comme « la nouvelle », mais aussi comme « l'étrangère ». Parfois, quand j'essayais de me joindre à Jean et Marc, leurs réponses étaient brèves, presque expéditives, comme s'ils cherchaient à clore rapidement la discussion. Une fois, Jean m'a même fait une remarque sur mon accent : « Tu viens d'où déjà ? », avec un ton qui m'a semblé froid, presque méprisant. Je l'ai mal pris, ça m'a blessée. À chaque tentative infructueuse, je repartais avec un petit pincement au cœur et une pointe de découragement.

Un autre défi auquel j'ai été confrontée dès le départ était l'accent québécois. Même si je maîtrisais bien le français, il m'arrivait souvent de ne pas comprendre certaines expressions ou d'être déstabilisée par la rapidité avec laquelle mes collègues s'exprimaient. Cela me gênait beaucoup, car j'avais peur de mal faire ou de donner l'impression que je n'étais pas compétente. Mais je tiens à souligner qu'il y avait un responsable, Jack, qui se démarquait vraiment par sa gentillesse et sa patience. Chaque fois que j'avais une question ou que je ne comprenais pas une consigne, il prenait le temps de m'expliquer calmement, sans jamais me faire sentir inférieure. Sa bienveillance m'a donné confiance et m'a aidée à surmonter ces difficultés.

Ce malaise, je n'étais pas la seule à le vivre. Un jour, Fatima s'est confiée à moi. Elle m'a dit qu'elle se sentait mise à l'écart, surtout lorsqu'il s'agissait de sorties entre collègues ou de discussions sur des sujets qui lui échappaient. Elle m'a raconté que, lors d'une pause, elle avait surpris Marc dire à voix basse : « Elles restent toujours entre elles, de toute façon... ». En l'écoutant, j'ai ressenti une profonde tristesse, parce que je comprenais exactement ce qu'elle voulait dire. Ces moments d'exclusion nous faisaient douter de notre place dans l'équipe. Moi aussi, il m'est arrivé de rentrer chez moi avec une boule au ventre, me demandant si c'était moi qui ne faisais pas assez d'efforts, ou si simplement, je n'étais pas acceptée. Ce qui est encore plus regrettable, c'est que la direction n'a jamais pris la moindre initiative pour remédier à ces problèmes d'exclusion.

Comme ils jouaient de nos plannings comme ils voulaient, sans se soucier de notre bien-être, de notre motivation ou de notre capacité à nous adapter. Au-delà des relations sociales, j'ai aussi été frappée par l'absence de perspectives pour certains collègues issus de l'immigration. Je me rappelle Rose, d'origine haïtienne, qui travaillait là depuis plus de cinq ans. Elle formait les nouveaux, connaissait tout sur le bout des doigts. Et pourtant, elle restait au même poste, sans jamais être considérée pour un rôle de responsable. Quand elle m'en parlait, j'entendais sa voix trembler entre la colère et la résignation. Ça me serrait le cœur. Elle me disait : « On dirait que peu importe ce que je fais, je reste toujours au même niveau.

J'ai l'impression qu'on ne me voit pas. » Elle se demandait même si ses origines y étaient pour quelque chose.

Petit à petit, ces situations pesaient sur l'ambiance générale. J'ai vu certains collègues perdre leur motivation. Ils venaient travailler sans enthousiasme, faisaient ce qu'on leur demandait sans plus, comme s'ils avaient compris que leurs efforts ne changeraient rien. Moi-même, par moments, je sentais mon élan faiblir. Je me disais : « À quoi bon donner le meilleur de moi-même, si au final, je ne suis pas reconnue ? »

Ce qui me frappait le plus, c'était l'écart entre le discours officiel et la réalité. L'entreprise affichait partout des messages sur la diversité et l'inclusion. Mais sur le terrain, il n'y avait rien de concret. Pas de formation, pas d'accompagnement pour aider les gestionnaires à mieux comprendre les réalités culturelles. J'avais parfois l'impression que cette diversité dont on parlait était plus une image de façade qu'une vraie volonté d'intégrer chacun à sa juste valeur.

Cette expérience m'a profondément marquée. Elle m'a appris que l'intégration professionnelle, ce n'est pas juste avoir un emploi. C'est se sentir accepté, reconnu, à égalité avec les autres. Mais c'est aussi réaliser que, parfois, malgré tous nos efforts, on se heurte à des murs invisibles qui pèsent sur notre confiance et notre motivation. Je suis restée deux mois dans cet emploi, car j'étais dans l'obligation de travailler vu mes charges, puis j'ai quitté ce poste pour partir à la conquête d'un nouveau boulot.

3.4 TMOIGNAGE PARTIE 4

Après avoir quitté mon premier emploi par nécessité, je me suis lancée à la recherche d'une nouvelle opportunité. C'est ainsi que j'ai rejoint une enseigne très connue au Québec et au Canada, spécialisée dans la vente d'articles de sport et d'équipements, en tant que conseillère aux ventes. J'étais pleine d'enthousiasme à l'idée de démarrer cette nouvelle étape. Ce poste, que j'ai occupé pendant un an et trois mois, m'a offert une expérience riche en apprentissages, notamment sur la gestion de la diversité culturelle et la gestion des personnes issues de différents horizons.

Dès mon arrivée, j'ai constaté que le processus d'intégration était globalement positif. L'accueil fut chaleureux et respectueux. Une personne-ressource m'a présentée à l'équipe, expliqué le fonctionnement de l'entreprise et m'a accompagnée dans mes premières tâches. Chaque mardi à 9 h, une réunion était organisée pour discuter des avancées et échanger sur les difficultés rencontrées. J'avais aussi bénéficié d'une formation adaptée, prenant en compte les différences culturelles et linguistiques, ce qui m'avait permis de me sentir confiante dans mes nouvelles responsabilités.

Cependant, au fil des semaines, j'ai été témoin de certaines réalités plus complexes concernant l'intégration et la gestion des employés issus de la diversité. J'ai rapidement remarqué que le taux de départs était particulièrement élevé chez les employés d'origines culturelles variées. En discutant avec ces collègues, j'ai compris que plusieurs ressentaient une difficulté à s'intégrer pleinement au sein de l'équipe, malgré un accueil initial positif.

Une collègue d'origine africaine m'a confié qu'elle se sentait souvent mise à l'écart lorsqu'il s'agissait d'activités informelles entre collègues. Elle percevait parfois des regards insistants ou des réactions maladroitement face à son accent. Une autre employée originaire d'Amérique latine se sentait jugée sur ses compétences linguistiques plutôt que sur ses résultats. Ces tensions créaient des malentendus et parfois des conflits discrets qui ne parvenaient pas toujours aux oreilles des gestionnaires.

Je me souviens particulièrement d'une injustice flagrante qui a touché mon amie Linda, d'origine algérienne. Linda était reconnue par tous comme la meilleure dans le domaine du merchandising. Elle s'était toujours vue confier cette tâche, et son talent ainsi que son professionnalisme faisaient l'unanimité parmi les collègues. Pourtant, le jour des promotions, c'est une employée québécoise, jusque-là simple vendeuse et sans aucune expérience en merchandising, qui a été choisie pour le poste. Ils lui ont ensuite offert des formations pour apprendre le rôle, alors que Linda maîtrisait déjà parfaitement ce travail. Linda n'avait même pas été considérée ni informée de l'opportunité. Elle s'est sentie humiliée et blessée. Cette injustice l'a tellement affectée qu'elle a décidé de quitter son emploi après seulement dix jours, incapable de supporter ce manque de reconnaissance.

Cette expérience m'a révélé que l'entreprise, malgré son discours sur la diversité et l'inclusion, n'était pas réellement engagée vers une culture de respect et d'équité. J'ai aussi découvert, quelque temps plus tard, que les employés issus de cultures diverses percevaient souvent un salaire inférieur à poste équivalent par rapport à leurs collègues québécois. Au départ, tout nous semblait parfait, mais ces inégalités se sont peu à peu dévoilées.

Par ailleurs, lors des processus de recrutement, j'ai noté que les profils retenus provenaient majoritairement d'un même milieu culturel. Bien que la politique officielle mettait en avant l'inclusion et la diversité, j'ai observé que les candidatures issues de la diversité étaient souvent traitées avec plus de réserve. J'ai ressenti un certain malaise en constatant que ces candidats devaient souvent déployer plus d'efforts pour prouver leur compétence.

Je me souviens aussi d'un conflit survenu entre un collègue d'origine maghrébine et un autre employé québécois. Le premier avait exprimé son besoin de prier pendant sa pause, ce qui avait suscité des réflexions sarcastiques de la part de l'autre. J'avais ressenti beaucoup de malaise en étant témoin de cet échange, consciente que l'incompréhension et le manque de sensibilisation sur les pratiques culturelles pouvaient conduire à des tensions inutiles.

J'ai également observé que les gestionnaires jouaient un rôle déterminant dans l'intégration des employés, mais que leurs actions restaient parfois limitées. Lorsqu'un employé soulevait un problème lié à son intégration, comme un malaise dans l'équipe ou un sentiment d'exclusion, ces préoccupations n'étaient pas toujours prises en compte de manière approfondie. Les interventions se limitaient souvent à des rappels généraux sur l'importance du respect, sans véritable suivi individualisé. J'ai aussi remarqué que les promotions internes étaient généralement accordées à des employés issus du même milieu culturel que la majorité des gestionnaires, même lorsque d'autres employés plus expérimentés étaient en poste.

En outre, lors des réunions d'équipe, les sujets liés aux défis rencontrés par les employés issus de la diversité n'étaient que rarement abordés. Lorsqu'un employé évoquait des difficultés d'adaptation ou des besoins spécifiques, les réponses des gestionnaires restaient souvent vagues ou orientées vers des solutions standardisées, sans réelle prise en

compte des différences individuelles. De plus, dans les cas de conflits liés à des différences culturelles ou religieuses, il n'y avait pas de mesures spécifiques mises en place pour sensibiliser l'ensemble de l'équipe et éviter que ces situations ne se reproduisent.

Concernant les conditions de travail, j'ai remarqué que certains employés issus de la diversité se retrouvaient souvent affectés à des tâches plus exigeantes physiquement ou moins valorisantes, sans explication claire. Dans certains cas, ces employés obtenaient des horaires moins avantageux, sans qu'une justification liée à la performance ou à l'ancienneté ne soit apportée. Lorsqu'ils tentaient d'aborder la question avec les gestionnaires, leurs demandes semblaient rarement être prises en compte avec la même attention que celles d'autres employés.

Face à ces expériences, j'ai compris l'importance cruciale d'un suivi d'intégration approfondi et continu. Si les premières semaines sont souvent bien organisées, la gestion sur le long terme reste essentielle. Cette expérience m'a permis de réaliser que l'intégration réussie ne se limite pas à un bon accueil, mais implique une véritable politique inclusive sur le long terme, accompagnée d'une sensibilisation régulière des employés et des gestionnaires. La diversité est une richesse, mais elle nécessite des efforts constants pour devenir une force au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSE

Ce chapitre propose une lecture critique des données recueillies dans une perspective inductive, nourrie par une posture de praticienne chercheuse. À travers l'analyse de situations vécues en Algérie et au Québec, il vise à éclairer les dynamiques d'intégration des employés issus de la diversité culturelle, en tenant compte des spécificités socio-organisationnelles de chaque contexte. L'objectif est de dégager les logiques sous-jacentes aux pratiques observées et d'identifier les leviers ou obstacles à une inclusion durable au sein des milieux de travail.

4.1.1 La diversité comme réalité plurielle : un potentiel à structurer

4.1.1.1 Une richesse culturelle présente, mais sous-exploitée en Algérie

La diversité, sous toutes ses formes, constitue un facteur de dynamisme pour les organisations. Cependant, c'est surtout la diversité culturelle qui s'impose comme un enjeu majeur en Algérie, riche de ses multiples appartenances régionales, linguistiques et traditionnelles. Ces différences peuvent être des défis, mais aussi une immense richesse si elles sont bien exploitées. (Extrait 1, témoignage 1, Algérie)

L'extrait 1 du témoignage 1 met en lumière le paradoxe observable dans le contexte algérien : bien que la diversité culturelle soit structurellement présente, elle reste largement sous-exploitée en raison de l'absence d'initiatives managériales et stratégiques adaptées. Perçue comme une complexité à gérer, elle est rarement envisagée comme un levier de performance (Boukrissa, 2024).

L'analyse de terrain menée dans l'entreprise familiale Tizi Horizon illustre ce constat. L'équipe, composée de collaborateurs issus de différentes régions d'Algérie, reflétait une diversité culturelle latente. Toutefois, cette diversité ne devenait une richesse mobilisable qu'à travers des pratiques concrètes telles que le parrainage, l'adaptation des méthodes de travail et l'écoute des besoins individuels. Certaines tensions internes, notamment entre employés aux méthodes divergentes, ont révélé l'importance de mettre en place des

mécanismes d'échange et de médiation. En l'absence de tels dispositifs, les différences peuvent devenir des freins à la collaboration. À l'inverse, l'instauration d'un mode de travail fondé sur la complémentarité et la reconnaissance mutuelle a permis une nette amélioration de la dynamique de groupe. Ces observations empiriques soulignent l'importance d'une gestion proactive, inclusive et centrée sur l'humain (Beaudry et al., 2025).

Ce diagnostic est appuyé par plusieurs travaux scientifiques. Goudjil (2023) affirme que la diversité culturelle constitue une richesse humaine susceptible de renforcer l'unité nationale lorsqu'elle est valorisée de manière adéquate. Il insiste sur l'importance d'intégrer les traditions et les dialectes locaux dans les stratégies de cohésion sociale et économique. De son côté, Guerfi (2021) insiste sur le rôle structurant du dialogue interculturel et des actions éducatives pour transformer la diversité en facteur d'enrichissement plutôt qu'en source de tension.

Les recherches menées dans le champ du management interculturel algérien abondent dans le même sens. Mercure et al. (2015) mettent en lumière le décalage existant entre les structures organisationnelles rigides et bureaucratiques et les valeurs socioculturelles des employés. Cette contradiction structurelle freine la mobilisation de la diversité. Toutefois, une gestion fondée sur l'écoute, l'adaptation et la reconnaissance des singularités culturelles peut convertir cette complexité en moteur d'innovation.

Enfin, les recommandations du Haut-Commissariat à l'Amazighité (2020) insistent sur la nécessité d'adopter des politiques inclusives valorisant la pluralité linguistique et culturelle comme levier stratégique de développement. Ces orientations rejoignent les constats empiriques issus du terrain, où des pratiques telles que le parrainage, la médiation interculturelle et l'adaptation organisationnelle ont permis d'optimiser la cohésion collective.

En somme, la diversité en Algérie ne peut produire des effets positifs durables qu'à condition d'être portée par une gestion inclusive, contextualisée et sensible aux réalités humaines et culturelles.

4.1.1.2 L'importance de l'inclusion pour la cohésion et l'innovation

J'ai constaté que cette démarche inclusive favorisait non seulement la cohésion de groupe, mais aussi l'innovation. [...] Les différences de méthodes entre Amel et Rachid, une fois reconnues et harmonisées, ont permis de créer un processus plus performant que si chacun avait été contraint de s'adapter seul. (Extrait 2, témoignage 1, Algérie)

L'extrait 2 du témoignage 1 précise que la diversité peut devenir un véritable levier de développement à travers une approche inclusive, c'est-à-dire une gestion qui ne se contente pas de tolérer les différences, mais qui les valorise activement (Beaudry et al., 2025).

L'observation de terrain menée chez Tizi Horizon montre que cette démarche inclusive favorise à la fois la cohésion de groupe et l'innovation. L'exemple de Sara illustre qu'une intégration adaptée aux besoins individuels permet aux talents de s'exprimer naturellement. De même, la reconnaissance et l'harmonisation des méthodes divergentes entre deux employés, Amel et Rachid, ont abouti à la création d'un processus collectif plus performant que si chacun avait été contraint de s'adapter de manière isolée.

Cette analyse rejoint les conclusions de Medjoub et al. (2022), qui insistent sur le fait que la diversification économique et sociale en Algérie nécessite des réformes structurelles et une gouvernance inclusive valorisant le capital humain pour stimuler l'innovation et la croissance durable. Ces auteurs soulignent que la complémentarité des compétences et la prise en compte des spécificités individuelles sont des facteurs déterminants pour renforcer la performance organisationnelle.

Par ailleurs, Chikhaoui (2023) met en avant que l'adaptation de la gouvernance économique aux réalités locales, notamment par une gestion inclusive de la diversité, constitue un facteur clé de résilience et de développement.

Ainsi, l'extrait 2 du témoignage 1 confirme que l'inclusion ne se réduit pas à l'intégration de profils divers, mais qu'elle implique la mise en place d'un environnement de travail dans lequel les idées, les approches et les visions professionnelles peuvent pleinement s'exprimer et contribuer à l'évolution collective de l'organisation. Ce processus nécessite

une volonté explicite ainsi que des actions concrètes visant à valoriser la diversité (Medjoub et al., 2022 ; Chikhaoui, 2023).

4.1.1.3 La reconnaissance managériale et humaine comme facteur déclencheur

Son rôle a transformé la dynamique du groupe, prouvant que l'écoute et la flexibilité permettent de faire de la diversité une véritable force. (Extrait 1, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 1 du témoignage 2 met en évidence l'impact déterminant d'un leadership inclusif sur la dynamique d'équipe. Le rôle joué par Samir illustre l'importance de la reconnaissance managériale et humaine dans l'activation du potentiel de la diversité. La performance collective est ici rendue possible par une posture d'écoute, de flexibilité et de médiation interculturelle (Sylla, 2025).

Dans un environnement marqué par des tensions linguistiques et culturelles, l'intervention de Samir bien qu'informelle a permis de créer un pont entre les techniciens étrangers et les employés locaux. Par la reformulation des propos du technicien italien, il a contribué à rétablir une communication fluide, à désamorcer les malentendus et à restaurer un climat de confiance. Cette médiation informelle, mais pertinente a favorisé une meilleure entente au sein de l'équipe et a stimulé son efficacité. (Shore et al., 2018)

Ce cas illustre que le leadership interculturel ne se limite pas à l'autorité hiérarchique, mais repose avant tout sur la capacité à reconnaître les différences, à les traduire dans un langage commun, et à faciliter l'intercompréhension au sein d'un groupe. Il révèle également un vide organisationnel important : en l'absence de politiques explicites en matière d'inclusion, la qualité des interactions dépend trop souvent d'initiatives individuelles isolées (Cox et Blake, 1991).

Pour que la diversité puisse réellement devenir une force structurelle, il est nécessaire que ces efforts informels soient reconnus, soutenus et intégrés dans les politiques

managériales à travers des dispositifs clairs et institutionnalisés (Collectif de recherche sur l'équité, la diversité et l'inclusion, 2024).

4.1.2 De la reconnaissance à l'inclusion : les conditions de transformation de la diversité en levier de performance

4.1.2.1 L'importance d'une approche structurée et continue de l'intégration

Une approche plus ouverte et structurée aurait non seulement facilité l'intégration des nouveaux arrivants, mais aussi permis aux employés locaux d'apprendre de nouvelles pratiques. (Extrait 2, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 2 du témoignage 2 met en évidence l'importance d'une approche structurée et continue de l'intégration, envisagée non seulement comme un dispositif d'accueil, mais également comme un levier stratégique de transformation organisationnelle. Cette perspective est largement soutenue par la littérature académique, qui en souligne plusieurs dimensions clés.

Une intégration structurée facilite l'adaptation des nouveaux arrivants en leur offrant un cadre clair, tout en créant des occasions d'apprentissage pour les employés en poste. Comme le rappellent Van Maanen et Schein (1979), la socialisation organisationnelle est un processus par lequel les nouveaux membres apprennent les valeurs, normes et comportements propres à l'organisation, favorisant ainsi un apprentissage mutuel. Ce processus d'échange renforce les compétences collectives et contribue à instaurer un climat de travail inclusif.

Bartel-Radic (2003) souligne que les interactions interculturelles prolongées au sein des équipes conduisent à un apprentissage organisationnel en double boucle, c'est-à-dire à une remise en question des pratiques existantes et à une évolution des valeurs internes, permettant ainsi de dépasser les résistances à la diversité.

Par ailleurs, les recherches montrent que la réussite de l'intégration repose sur un ensemble de pratiques coordonnées telles que le tutorat, le soutien social et la formation continue. Ces pratiques jouent un rôle essentiel pour réduire le stress lié à la prise de poste, faciliter l'appropriation des valeurs organisationnelles, et accroître la satisfaction ainsi que l'engagement des nouveaux collaborateurs (Vorecol, 2024).

Bélanger et al. (2017) insistent également sur le rôle de la formation continue comme levier de mobilisation et de développement des compétences, soulignant que cette approche bénéficie tant aux nouveaux arrivants qu'aux employés en poste, dans un contexte d'évolution permanente.

Enfin, une démarche d'intégration structurée et durable permet de transformer la diversité culturelle en avantage concurrentiel. Cox (1993) démontre que la gestion efficace de la diversité repose sur des processus d'intégration qui encouragent la coopération interculturelle et la création de savoirs nouveaux, renforçant ainsi la performance globale de l'organisation. Dans cette perspective, l'intégration devient un processus stratégique, vecteur de confiance, de proximité et de compétence interculturelle au sein des équipes.

J'ai compris l'importance cruciale d'un suivi d'intégration approfondi et continu.
[...] L'intégration réussie ne se limite pas à un bon accueil. (Extrait 1, témoignage 4, Québec)

L'extrait 1 du témoignage 4 met en lumière une dimension essentielle, mais souvent sous-estimée de l'intégration : sa continuité dans le temps. Loin de se limiter à la phase initiale d'accueil, l'intégration doit s'inscrire dans un processus structuré, progressif et durable, afin de garantir une inclusion véritable. Cette perspective rejoint les travaux de Klein et Weaver (2000), qui rappellent que l'intégration effective repose sur une série d'étapes successives et ajustées, bien au-delà du simple accueil administratif ou symbolique.

Si l'accueil représente un moment clé, il ne suffit pas à lui seul à assurer une insertion complète. Sans un accompagnement régulier, les efforts initiaux peuvent rapidement perdre de leur efficacité, exposant les nouveaux employés à des formes d'exclusion plus discrètes,

mais persistantes. Saks et Gruman (2018) soulignent à ce titre que le suivi continu est un facteur déterminant pour maintenir la motivation, l'engagement et le sentiment d'inclusion chez les nouvelles recrues.

Dans cette logique, l'intégration doit être conçue comme un processus évolutif, reposant sur des ajustements constants, une écoute active, ainsi que des mécanismes de rétroaction et de soutien. Bauer et Erdogan (2011) insistent sur l'importance du suivi post-intégration incluant des : évaluations régulières, des points de contact managériaux et un accompagnement personnalisé, pour prévenir les risques de désengagement progressif et renforcer le sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, la littérature sur la gestion de la diversité converge vers l'idée que l'intégration continue constitue un levier stratégique pour valoriser durablement les apports des employés issus de la diversité. Shore et al. (2011) rappellent qu'en maintenant des espaces de dialogue ouverts, en combinant soutien institutionnel et ajustements opérationnels, les organisations peuvent non seulement prévenir les phénomènes d'isolement ou de marginalisation, mais aussi optimiser la cohésion interne et les retombées positives de la diversité.

4.1.2.2 La nécessité de politiques d'équité et de justice organisationnelle

Les employés issus de cultures diverses percevaient souvent un salaire inférieur à poste équivalent par rapport à leurs collègues québécois. (Extrait 2, témoignage 4, Québec)

L'extrait 2 du témoignage 4 met en lumière une inégalité structurelle persistante : la discrimination salariale à l'encontre des employés issus de la diversité culturelle. Le fait que ces derniers perçoivent un salaire inférieur pour des postes équivalents révèle une forme d'injustice organisationnelle qui dépasse la simple disparité économique. Cette réalité renvoie à des biais implicites et à des stéréotypes présents dans les systèmes de rémunération, comme le démontrent les travaux de Bertrand et Mullainathan (2004), qui soulignent la

persistance de discriminations salariales fondées sur l'origine, même en présence de qualifications comparables.

Cette iniquité envoie un message implicite, mais puissant aux personnes concernées : leur valeur professionnelle est perçue comme moindre, indépendamment de leurs compétences ou de leur performance. Greenberg (1990) montre que la perception d'injustice organisationnelle, notamment en matière de rémunération, a des effets délétères sur la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail. Dans le même sens, Cropanzano et Wright (2001) soulignent que ces perceptions peuvent compromettre les politiques d'inclusion, en générant un sentiment d'exclusion ou de frustration, et en accentuant les clivages internes.

Pour que la diversité constitue un véritable levier de performance, elle doit impérativement s'accompagner de politiques claires d'équité salariale et de reconnaissance professionnelle. Shore et al. (2011) insistent sur l'importance de l'équité perçue comme fondement d'une culture organisationnelle inclusive, juste et pérenne. À ce titre, certaines PME québécoises ont adopté des politiques de rattrapage salarial visant à harmoniser les rémunérations entre les employés issus de l'immigration et leurs collègues locaux. Ces pratiques reposent sur des outils tels que les grilles salariales transparentes, les évaluations anonymisées ou encore les audits d'équité interne. Ces dispositifs illustrent concrètement comment un engagement proactif peut atténuer les inégalités systémiques et renforcer la cohésion organisationnelle.

Garantir l'égalité salariale ne relève pas uniquement d'un impératif éthique, mais s'inscrit aussi dans une logique stratégique de gestion des ressources humaines : elle permet de mobiliser durablement les talents issus de la diversité, de renforcer le sentiment d'appartenance, et d'améliorer la performance globale des organisations.

Elle formait les nouveaux, connaissait tout sur le bout des doigts. Et pourtant, elle restait au même poste, sans jamais être considérée pour un rôle de responsable.
(Extrait 1, témoignage 3, Québec)

L'extrait 1 du témoignage 3 met en lumière un phénomène préoccupant : le déni de reconnaissance professionnelle, malgré une expertise manifeste. Le cas évoqué illustre une forme de mise à l'écart discrète, où des employées compétentes et expérimentées, issues de l'immigration, demeurent cantonnées à des postes subalternes sans perspectives d'évolution, malgré leur implication et leur maîtrise du travail.

Ce type de situation reflète une discrimination structurelle subtile, mais persistante. Il s'agit d'un mécanisme d'exclusion silencieux, dans lequel les compétences ne sont ni valorisées ni reconnues, freinant l'accès aux responsabilités et nourrissant un sentiment d'injustice. Ce décalage entre les contributions réelles et la reconnaissance reçue fragilise la motivation des personnes concernées, tout en envoyant un message démobilisateur à l'ensemble des employés issus de la diversité. Selon l'IRFAM (2023), ce déni de reconnaissance se manifeste notamment par la non-prise en compte des diplômes et des compétences des personnes migrantes, ce qui freine leur accès à des postes correspondant à leur qualification et engendre une perte de sens et un sentiment de frustration.

L'absence de mécanismes transparents en matière d'évaluation, de promotion et de reconnaissance professionnelle contribue à entretenir ces inégalités. L'organisation internationale du Travail (OIT, 2013) insiste sur le fait que la reconnaissance des qualifications et des compétences des travailleurs migrants est essentielle pour prévenir les discriminations structurelles et garantir leur inclusion réelle sur le marché du travail.

La mise en place de pratiques organisationnelles équitables, telles que des critères de promotion explicites, des outils d'évaluation objectifs et une reconnaissance fondée sur les compétences réelles, constitue ainsi un levier indispensable pour bâtir une culture organisationnelle juste, inclusive et durable.

4.1.2.3 L'inclusion comme sentiment d'appartenance et non simple présence (ce que devrait être une vraie inclusion)

L'intégration professionnelle, ce n'est pas juste avoir un emploi. C'est se sentir accepté, reconnu, à égalité avec les autres. (Extrait 2, témoignage 3, Québec)

L'extrait 2 du témoignage 3 met en évidence une distinction essentielle entre l'intégration professionnelle entendue comme insertion fonctionnelle, et l'inclusion véritable, qui repose sur un sentiment d'appartenance, de reconnaissance et d'égalité. Occuper un poste ne suffit pas à garantir l'inclusion si l'individu ne se sent pas pleinement accepté et légitime dans son environnement de travail.

L'organisation internationale du Travail (OIT, 2017) définit l'inclusion comme le sentiment personnel qu'éprouve un individu sur son lieu de travail quant à sa valeur en tant que personne, à la reconnaissance de ses compétences, ainsi qu'à son appartenance à une communauté professionnelle. Dans cette perspective, l'inclusion dépasse largement la simple présence administrative ou physique : elle se construit à travers des expériences vécues, marquées par la reconnaissance, l'écoute et l'égalité de traitement.

Ce témoignage souligne que les politiques d'intégration centrées uniquement sur l'accès à l'emploi sont insuffisantes si elles ne sont pas complétées par des pratiques organisationnelles favorisant une participation active, une valorisation des compétences, et une reconnaissance authentique de chacun au sein du collectif. L'enjeu de l'inclusion réside ainsi dans la capacité des organisations à instaurer un climat relationnel fondé sur la confiance, l'estime mutuelle et la reconnaissance des différences individuelles.

Des études récentes, telles que celles synthétisées par Vorecol (2024), rappellent que ce type de climat organisationnel contribue non seulement à améliorer le bien-être au travail et la santé mentale des employés, mais aussi à renforcer leur engagement et leur performance globale. En ce sens, l'inclusion ne peut être réduite à un objectif secondaire : elle constitue un pilier fondamental d'un environnement de travail sain, équitable et durable.

La diversité est une richesse, mais elle nécessite des efforts constants pour devenir une force au sein de l'entreprise. (Extrait 2, témoignage 4, Québec)

L'extrait 2 du témoignage 4 souligne une réalité fondamentale : la diversité, en tant que telle, ne constitue une richesse organisationnelle que si elle est accompagnée d'efforts continus, intentionnels et structurés. Sa seule présence au sein d'une entreprise ne garantit

pas nécessairement des effets bénéfiques. Au contraire, en l'absence de dispositifs équitables et inclusifs, elle peut renforcer certaines inégalités existantes ou générer des tensions latentes.

Roberson (2006) rappelle que la diversité devient un levier de performance uniquement lorsqu'elle est soutenue par des actions concrètes en faveur de l'équité, de la reconnaissance des différences, et de la sensibilisation active des équipes. Cela suppose une gestion proactive qui ne se contente pas d'intégrer des profils variés, mais qui s'attache à créer les conditions nécessaires à leur pleine expression et valorisation dans l'organisation.

Ce témoignage met en évidence la nécessité d'inscrire la diversité dans une démarche de transformation organisationnelle à long terme. Cela implique l'adoption de politiques claires, l'engagement des instances dirigeantes, ainsi que le développement de pratiques inclusives au quotidien. La diversité devient ainsi une force collective lorsque les conditions sont réunies pour favoriser l'écoute, la coopération interculturelle et la reconnaissance réciproque au sein des équipes.

4.1.3 Entre discours et réalité : limites, résistances et contradictions

4.1.3.1 Le décalage entre les messages institutionnels et les pratiques réelles

L'entreprise affichait partout des messages sur la diversité et l'inclusion. Mais sur le terrain, il n'y avait rien de concret. Pas de formation, pas d'accompagnement pour aider les gestionnaires à mieux comprendre les réalités culturelles. (Extrait 3, témoignage 3, Québec)

L'extrait 3 du témoignage 3 met en lumière un phénomène courant au sein des organisations : le décalage entre les discours institutionnels sur la diversité et l'inclusion, et les pratiques concrètes observables sur le terrain. Lorsque les valeurs proclamées ne se traduisent pas par des actions réelles telles que la formation des gestionnaires, la mise en place de mécanismes de médiation ou l'adoption de politiques inclusives effectives, cela crée un sentiment de dissonance, voire de tromperie, chez les employés concernés. Cette forme d'inclusion dite symbolique ou de façade contribue à affaiblir la confiance organisationnelle,

à diminuer l'engagement des collaborateurs issus de la diversité et à miner la crédibilité des démarches inclusives.

Ce type de décalage entre la rhétorique institutionnelle et les pratiques effectives est analysé par Junter et Sénac (2010), qui parlent d'un « décalage normal » dans l'adaptation organisationnelle à la diversité, soulignant la difficulté pour les institutions à concrétiser leurs engagements normatifs dans des actions durables et cohérentes.

Pour que les messages institutionnels prennent véritablement, un sens, ils doivent s'incarner dans des pratiques visibles, constantes et crédibles. Cela suppose un engagement réel de la direction, une formation continue des responsables hiérarchiques, ainsi qu'une gestion participative capable de faire vivre les principes d'équité et d'inclusion au quotidien (Pratiques RH, 2022). L'inclusion ne peut se réduire à une déclaration d'intention : elle exige des ressources, une volonté organisationnelle claire et des dispositifs de suivi.

Ainsi, seule une démarche ancrée dans des pratiques concrètes et soutenue sur le long terme permet de faire de la diversité un véritable levier de transformation. Elle renforce la confiance des employés, favorise leur mobilisation, et contribue à asseoir la crédibilité et la responsabilité sociale de l'entreprise auprès de l'ensemble des parties prenantes.

4.1.3.2 Les obstacles structurels à la reconnaissance des talents issus de la diversité

La gestion de la diversité et de l'inclusion chez SARL CFAT aurait pu être un levier puissant pour améliorer la collaboration et optimiser l'efficacité de l'équipe. (Extrait 3, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 3 du témoignage 2 met en lumière une limite structurelle fréquente dans de nombreuses organisations : l'absence de stratégie inclusive empêche la diversité de se transformer en véritable levier de performance. Malgré la présence de profils compétents et d'un potentiel collectif manifeste, le manque d'outils appropriés, l'absence de médiation interculturelle et un leadership peu adapté conduisent à une sous-exploitation des ressources

humaines disponibles. Ce défaut de structuration prive l'entreprise d'un avantage concurrentiel et transforme une richesse humaine en facteur de tension.

Ce constat rejoint les analyses de McKinsey (2020), selon lesquelles les entreprises ne disposant pas de stratégie claire en matière de diversité et d'inclusion voient leur performance globale affectée. À l'inverse, celles qui investissent de manière concrète dans ces dimensions enregistrent une rentabilité plus élevée et une capacité d'innovation accrue. Une gestion inclusive permet de reconnaître les talents issus de milieux diversifiés, de renforcer la cohésion des équipes et d'optimiser l'efficacité organisationnelle.

Des publications telles que la *Harvard Business Review* (2021) souligne également que la reconnaissance active des compétences, la mise en place d'outils de gestion interculturelle et la formation des cadres au leadership inclusif sont des conditions indispensables pour tirer parti de la diversité. Sans ces mécanismes, l'organisation risque de reproduire des inégalités internes, de nuire à la dynamique collective et de compromettre son potentiel d'innovation.

Ainsi, pour que la diversité devienne une force stratégique durable, il est essentiel d'instaurer des pratiques concrètes favorisant l'équité, la reconnaissance et l'engagement de l'ensemble des collaborateurs. À défaut, la diversité reste une opportunité manquée et peut devenir un facteur de déséquilibre plutôt qu'un moteur de performance.

4.1.3.3 Des efforts à long terme nécessaires pour une inclusion durable

J'ai compris l'importance cruciale d'un suivi d'intégration approfondi et continu.
[...] L'intégration réussie ne se limite pas à un bon accueil. (Extrait 3, témoignage 4, Québec)

L'extrait 3 du témoignage 4 met en évidence une exigence fondamentale : l'intégration ne peut se limiter à une démarche ponctuelle circonscrite à l'accueil initial. Elle requiert un engagement organisationnel soutenu, structuré autour d'un suivi régulier, de réajustements progressifs et d'une volonté claire de bâtir une inclusion durable. En l'absence de cette

continuité, les efforts initiaux perdent rapidement leur portée, et la diversité peut devenir une source de frustration ou de désillusion pour les employés concernés (Vorecol, 2024).

La pérennité de l'inclusion repose sur la capacité des organisations à maintenir un cadre équitable, adaptatif et attentif aux besoins individuels, au-delà des premières semaines d'intégration. Gereso (2023) souligne que l'intégration réussie des personnes issues de la diversité implique un engagement prolongé, nourri par des dispositifs formels de suivi, d'évaluation et d'ajustement des pratiques managériales. Ces outils sont essentiels pour répondre à l'évolution des attentes des collaborateurs et pour maintenir un climat organisationnel favorable à leur épanouissement.

La mise en place d'un processus d'onboarding inclusif, prolongé par des programmes de mentorat et un accompagnement individualisé, constitue un levier stratégique pour renforcer le sentiment d'appartenance et consolider l'engagement des employés dans la durée (Vorecol, 2024). Ces démarches, lorsqu'elles sont cohérentes et continues, permettent d'enraciner la diversité au cœur de la culture organisationnelle, au lieu de la cantonner à une logique d'affichage.

Ainsi, l'inclusion ne saurait être réduite à une formalité d'entrée. Elle doit s'inscrire dans une dynamique organisationnelle vivante et évolutive, seule capable de produire des effets concrets et durables, tant sur le plan humain que sur la performance collective.

4.1.4 Diversité, inclusion et intégration au sein des organisations du Grand Maghreb : une analyse critique à la lumière du modèle québécois.

4.1.4.1 Résistance au changement et absence de médiation interculturelle

La résistance au changement était bien réelle : une crainte de l'inconnu, un attachement aux anciennes pratiques, et parfois même la peur de voir leur savoir-faire dévalorisé. (Extrait 4, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 4 du témoignage 2 met en lumière une résistance au changement ancrée dans une dimension identitaire, illustrant les défis rencontrés dans les environnements

professionnels en mutation. Cette résistance se manifeste par une réticence à adopter de nouvelles pratiques perçues comme étrangères, voire menaçantes, en particulier lorsque les employés craignent que leur savoir-faire soit dévalorisé. Comme le souligne Appvizer (2025), ce phénomène est fréquent dans les contextes de transformation organisationnelle, où les employés peuvent éprouver une peur de perdre leur identité professionnelle, leur pouvoir ou leur légitimité, ce qui génère des comportements de repli ou de rejet.

La gestion de ce type de résistance exige des mesures proactives, notamment la clarification des rôles futurs et la valorisation des compétences existantes, afin de rassurer les équipes et de favoriser leur engagement. À cet égard, les formations à la gestion du changement, à la communication interculturelle ou à l'intelligence émotionnelle sont reconnues comme des leviers efficaces pour atténuer les peurs et encourager une adhésion progressive aux nouvelles pratiques (Appvizer, 2025).

Par ailleurs, l'absence de médiation interculturelle aggrave les tensions, en limitant les occasions de compréhension mutuelle entre techniciens étrangers et employés locaux. Cette carence freine non seulement l'intégration des innovations, mais elle empêche aussi l'émergence d'un apprentissage organisationnel mutuel. Dans un contexte multiculturel, la médiation interculturelle joue un rôle stratégique, en servant de passerelle entre les visions du travail, les référents culturels et les styles de communication. Elle permet de prévenir les malentendus, de désamorcer les conflits et de construire une cohésion fondée sur la reconnaissance des différences. Selon Psico-smart (2024), les entreprises qui intègrent la médiation interculturelle constatent une amélioration significative de la productivité et des relations de travail, ainsi qu'une réduction notable des incompréhensions liées aux différences culturelles.

Enfin, la transformation de la diversité culturelle en levier d'innovation ne peut se faire sans dispositifs d'accompagnement appropriés. Comme l'indique Vorecol (2024), la médiation interculturelle, loin d'être un simple outil de gestion des conflits, constitue une ressource stratégique permettant aux organisations de tirer parti de leur diversité interne pour gagner en agilité, en créativité et en performance globale.

Ce désaccord a dégénéré en tensions ouvertes, Marco reprochant à Ahmed son manque de rigueur et ce dernier accusant Marco d'imposer des règles inadaptées à la réalité du terrain. (Extrait 5, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 5 du témoignage 2 met en lumière les tensions qui peuvent émerger dans un contexte multiculturel lorsque la médiation interculturelle est absente ou insuffisante. Le désaccord entre Marco et Ahmed illustre une confrontation entre deux visions professionnelles : d'une part, une logique rigoureuse et procédurale, typique de certains standards européens ; d'autre part, une approche plus pragmatique et adaptée aux réalités locales. Faute d'un espace de dialogue ou d'un cadre de gestion adapté, ces divergences de perception se cristallisent en conflit ouvert, compromettant la collaboration et la cohésion de l'équipe (Bouzaachane, 2023).

Cette situation souligne l'importance d'un accompagnement structuré pour prévenir et gérer les tensions liées à la diversité culturelle. Des formations en leadership inclusif ou en résolution de conflits interculturels peuvent permettre aux gestionnaires et aux équipes de mieux identifier, traduire et harmoniser les différences professionnelles. Il ne s'agit pas uniquement d'intervenir en réaction aux conflits, mais de mettre en place des dispositifs préventifs permettant une compréhension réciproque des attentes et des pratiques de chacun (Chen et al., 2017).

Dans cette optique, Mor Barak (2023) distingue deux formes complémentaires de médiation dans les environnements de travail multiculturels :

- La médiation formelle : assurée par un médiateur externe ou un service des ressources humaines repose sur des protocoles institutionnalisés visant à garantir une impartialité dans le traitement des différends.

- La médiation informelle : quant à elle, repose sur la proximité, la confiance et l'expérience interculturelle partagée, elle est souvent exercée spontanément par un collègue ou un leader de terrain. Si elle peut s'avérer efficace à court terme, cette médiation informelle demeure fragile si elle n'est pas soutenue par une politique claire de reconnaissance et de soutien institutionnel.

Ainsi, dans un contexte de diversité culturelle, la prévention des conflits passe par la mise en place de mécanismes explicites de médiation et par le développement d'une culture organisationnelle ouverte au dialogue interculturel. Ce type d'approche permet de transformer les différences en ressources et d'assurer une collaboration plus fluide et respectueuse.

Fatima et Leila, toutes les deux marocaines, se retrouvaient systématiquement ensemble et parlaient souvent en arabe. [...] Jean et Marc, eux, natifs d'ici, semblaient former une bulle inaccessible. (Extrait 4, témoignage 3, Québec)

L'extrait 4 du témoignage 3 met en lumière un phénomène courant en contexte de diversité : les dynamiques de regroupement identitaire. Dans un environnement professionnel multiculturel, les affinités linguistiques ou culturelles peuvent devenir des repères rassurants pour certains employés issus de l'immigration. Toutefois, ces regroupements, bien qu'informels et spontanés, sont parfois perçus à tort comme des signes de repli ou de refus d'intégration par les membres du groupe majoritaire, alimentant ainsi un climat de méfiance mutuelle (Bouzaachane, 2023).

L'expression « bulle inaccessible » évoque ici une forme de réciprocité dans l'évitement : les regroupements ne sont pas unilatéraux, mais traduisent plutôt une fragmentation sociale au sein de l'équipe. Cette configuration révèle un déficit de dialogue interculturel et un cloisonnement relationnel qui freinent la cohésion collective (Albert et al., 2010). Ces situations peuvent engendrer un sentiment d'exclusion silencieuse et renforcer des perceptions de distance, voire d'incompréhension, entre les groupes.

Pour dépasser ces clivages, des initiatives telles que des ateliers de sensibilisation aux biais culturels ou des formations favorisant la mixité relationnelle peuvent jouer un rôle essentiel. Ces dispositifs permettent d'ouvrir des espaces d'échange, de faire émerger les représentations implicites, et de renforcer les interactions entre collègues issus de différentes origines.

Ce constat souligne également la nécessité d'un encadrement managérial attentif et outillé pour accompagner ces dynamiques relationnelles. La capacité du management à

favoriser la coopération interculturelle, à encourager les échanges transversaux et à valoriser les complémentarités, est déterminante pour éviter que les différences ne deviennent des lignes de séparation. Comme le rappelle Mercier (2020), la mixité relationnelle ne se décrète pas : elle se construit à travers des pratiques concrètes et une vigilance constante face aux mécanismes d'exclusion ordinaires.

Une fois, Jean m'a même fait une remarque sur mon accent : tu viens d'où déjà ? Avec un ton qui m'a semblé froid, presque méprisant. (Extrait 5, témoignage 3, Québec)

L'extrait 5 du témoignage 3 met en évidence une forme de micro-agression, subtile, mais profondément significative, révélatrice d'une résistance implicite à la diversité. La question en apparence anodine « Tu viens d'où déjà ? » Prends une dimension excluante lorsqu'elle est posée sur un ton froid et condescendant. Dans ce contexte, elle ne vise pas à établir un lien, mais tend à souligner une altérité, à rappeler à l'interlocuteur sa différence perçue, voire sa non-appartenance au groupe majoritaire.

Ce type d'interaction, souvent minimisé dans les environnements professionnels, contribue à fragiliser le sentiment d'appartenance et révèle des barrières invisibles auxquelles sont confrontés de nombreux employés issus de l'immigration au cours de leur intégration. Van Heusden (2019) montre que ces micro-agressions, bien que généralement non intentionnelles, sont ressenties comme des actes de rejet ou de jugement implicite, nuisant au climat de confiance et à la qualité des relations interpersonnelles.

Pour y remédier, la mise en place de formations à la communication inclusive et à la reconnaissance des micro-agressions s'avère essentielle. Ces dispositifs permettent de sensibiliser les équipes à l'impact de certains comportements verbaux ou non verbaux, souvent banalisés, mais porteurs de violences symboliques. Ils offrent également des outils pour favoriser des échanges respectueux et pour consolider une culture organisationnelle fondée sur la reconnaissance, l'écoute et l'inclusion (Vorecol, 2024).

Lorsqu'un employé évoquait des difficultés d'adaptation ou des besoins spécifiques, les réponses des gestionnaires restaient souvent vagues ou orientées vers des solutions standardisées. (Extrait 4, témoignage 4, Québec)

L'extrait 4 du témoignage 4 met en lumière une posture managériale fondée sur l'uniformisation des réponses, qui tend à ignorer les spécificités individuelles au nom d'une égalité de traitement apparente. Lorsque les gestionnaires privilégient des solutions standardisées face à des difficultés d'adaptation ou à des besoins particuliers exprimés par les employés, cela traduit une résistance à la reconnaissance de la diversité des parcours et des expériences professionnelles.

Cette logique d'uniformité, bien qu'ancrée dans une volonté de neutralité ou d'équité formelle, occulte en réalité les principes fondamentaux de l'équité réelle, qui implique de traiter différemment ce qui est différent, afin de répondre aux besoins concrets de chacun. En refusant d'ajuster les pratiques d'intégration aux réalités vécues par les employés issus de la diversité, l'organisation risque de générer un sentiment d'invisibilité ou de non-reconnaissance.

Selon Bernadet et Drapeau (2024), cette approche rigide compromet la possibilité d'une inclusion durable, en limitant l'adaptabilité des dispositifs organisationnels. Elle empêche la mise en place de pratiques personnalisées, pourtant essentielles pour répondre aux attentes spécifiques liées aux trajectoires migratoires, aux barrières linguistiques ou aux référents culturels différents.

Pour favoriser une intégration effective, il devient donc crucial d'encourager une posture managériale plus flexible, fondée sur l'écoute, l'ajustement et la reconnaissance des singularités individuelles. C'est à cette condition que la diversité peut être valorisée comme une ressource et non perçue comme un obstacle à gérer.

4.1.4.2 Leadership et diversité : entre initiative humaine et défaillance systémique

Cette expérience m'a appris que le succès repose sur l'écoute, l'adaptation et la valorisation des individus. Une gestion efficace de la diversité exige une remise en question constante et une capacité d'adaptation face aux besoins de chacun. (Extrait 3, témoignage 1, Algérie)

L'extrait 3 du témoignage 1 met en évidence une conception du leadership fondée sur des principes humains essentiels : l'écoute active, l'adaptabilité et la reconnaissance des individus dans leur unicité. Ce positionnement managérial dépasse les approches standardisées de la gestion de la diversité pour s'inscrire dans une logique d'ajustement permanent aux besoins concrets et évolutifs des collaborateurs.

La gestion de la diversité, telle qu'exprimée ici, ne peut se réduire à un ensemble de procédures normatives. Elle suppose un effort continu de remise en question, une capacité à faire évoluer les pratiques selon les spécificités des individus, et une volonté de valoriser les parcours et compétences dans leur diversité (Villaver et al., 2024). Ce mode de gestion repose sur une lecture fine des dynamiques humaines, sur la reconnaissance des différences comme ressources, et sur une posture réflexive du leader.

Cette perspective rejoint les fondements du management inclusif, qui envisage la diversité non comme un facteur de complexité à gérer, mais comme un levier de performance et de cohésion. À condition d'être portée par un leadership sensible, proactif et engagé, la diversité devient un moteur d'innovation organisationnelle, en favorisant des environnements de travail plus ouverts, plus équitables et plus efficaces.

Mon gérant, Salem, n'avait malheureusement pas une vision claire de l'intégration des employés, qu'ils soient locaux ou étrangers. Son approche était purement transactionnelle. (Extrait 6, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 6 du témoignage 2 met en lumière une forme de leadership managérial insuffisamment structuré, fondé sur une logique strictement transactionnelle, où la relation au personnel est réduite à des échanges fonctionnels axés sur la performance immédiate. Cette approche, centrée sur les résultats, fait abstraction des dimensions humaines, relationnelles et culturelles indispensables à une intégration réussie, en particulier dans un environnement professionnel marqué par la diversité.

En l'absence de vision claire en matière d'intégration, le gestionnaire ignore les besoins spécifiques d'accompagnement, d'adaptation et de reconnaissance des employés, qu'ils soient locaux ou issus de l'immigration. Cette posture, telle que décrite par Hinse et Mathieu

(2021), illustre une conception instrumentale de la gestion, où les employés sont perçus comme des ressources substituables, sans attention portée à leur potentiel, à leur trajectoire ou à leur identité culturelle.

Ce type de gestion engendre un climat organisationnel peu propice à la cohésion et à la fidélisation des équipes. Il alimente un sentiment d'instabilité, de démotivation et de détachement, nuisant à l'engagement collectif et à la mobilisation des compétences. À l'inverse, un leadership inclusif, capable de reconnaître les spécificités de chacun et de mettre en œuvre des pratiques relationnelles ouvertes, constitue un levier essentiel pour transformer la diversité en ressource stratégique (Ndao et Fall, 2024).

Ainsi, une gestion humaine, participative et adaptative se révèle indispensable pour assurer une intégration durable, renforcer le sentiment d'appartenance et faire émerger une performance collective enracinée dans la reconnaissance mutuelle.

Ce manque de structure accentuait les tensions et freinait la performance globale de l'entreprise. (Extrait 7, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 7 du témoignage 2 met en lumière les conséquences d'un leadership non structuré sur le fonctionnement global de l'entreprise. L'absence de cadre organisationnel, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de diversité, accentue les tensions internes et freine la performance collective. Ce constat souligne qu'une diversité mal encadrée peut devenir une source de désorganisation. Pour qu'elle se transforme en levier de performance, une gestion cohérente et planifiée est indispensable, avec des mécanismes clairs d'intégration, de communication et de médiation (Younes et al., 2022).

Ce qui est encore plus regrettable, c'est que la direction n'a jamais pris la moindre initiative pour remédier à ces problèmes d'exclusion. (Extrait 6, témoignage 3, Québec)

L'extrait 6 du témoignage 3 met en évidence une absence marquée de leadership inclusif, caractérisée par l'inaction de la direction face à des situations d'exclusion vécues par certains employés issus de la diversité. Le manque d'initiatives concrètes telles que : des dispositifs de médiation, des formations interculturelles ou des espaces de dialogue,

contribue à renforcer les clivages culturels, alimenter le sentiment de marginalisation, et affaiblir la motivation au sein des équipes.

Sur le plan organisationnel, cette posture traduit une incapacité de la direction à assumer pleinement son rôle de régulation sociale, ce qui compromet la cohésion interne et nuit à la performance globale. Ce silence managérial illustre le décalage fréquent entre les engagements institutionnels en matière de diversité et leur application effective dans les pratiques quotidiennes. Il reflète un mode de gouvernance passif, peu ancré dans les réalités humaines du terrain (Roberson et Perry, 2022).

J'avais parfois l'impression que cette diversité dont on parlait était plus une image de façade qu'une vraie volonté d'intégrer chacun à sa juste valeur. (Extrait 7, témoignage 3, Québec)

L'extrait 7 du témoignage 3 met en lumière une forme de diversity washing, où l'affichage des valeurs de diversité ne s'accompagne pas de mesures concrètes d'inclusion. La diversité est mobilisée comme un outil de valorisation de l'image organisationnelle, sans véritable volonté d'intégrer chaque individu à sa juste valeur. Ce décalage entre communication institutionnelle et pratiques réelles traduit un déficit de leadership éthique, incapable de concrétiser les engagements annoncés en actions tangibles sur le terrain.

Cette posture génère un climat de désillusion et de méfiance parmi les employés issus de la diversité, affaiblissant leur sentiment d'appartenance et réduisant la portée transformatrice que la diversité pourrait avoir dans l'environnement de travail. Selon Baker et al. (2022), l'absence de cohérence entre les discours et les pratiques en matière d'inclusion compromettent la crédibilité de l'organisation et nuit à l'engagement des équipes.

Les interventions se limitaient souvent à des rappels généraux sur l'importance du respect, sans véritable suivi individualisé. (Extrait 5, témoignage 4, Québec)

L'extrait 5 du témoignage 4 met en lumière une posture managériale marquée par la formalité et la distance, où les interventions se limitent à des rappels généraux sans véritable prise en compte des réalités individuelles. Cette approche reflète un leadership superficiel,

davantage orienté vers la conformité que vers l'accompagnement, et incapable de répondre aux besoins spécifiques des employés issus de la diversité.

L'absence de suivi individualisé traduit un manque de sensibilité interculturelle et une difficulté à instaurer un climat de confiance. Ce déficit d'attention portée aux parcours singuliers et aux défis rencontrés par chacun compromet non seulement l'inclusion réelle, mais également le bien-être au travail. Comme le souligne Mor Barak (2023), une gestion inclusive exige des pratiques relationnelles personnalisées, capables de reconnaître les différences sans les invisibiliser, afin de construire un environnement organisationnel équitable et respectueux.

J'ai compris l'importance cruciale d'un suivi d'intégration approfondi et continu.
(Extrait 6, témoignage 4, Québec)

L'extrait 6 du témoignage 4 met en évidence une prise de conscience claire quant aux conditions nécessaires à une intégration réussie. Il rappelle que l'accueil initial, bien qu'important, ne suffit pas à lui seul à garantir une inclusion durable. Seul un engagement managérial soutenu dans le temps, fondé sur l'écoute active, la reconnaissance des différences et un accompagnement individualisé, permet de construire une véritable culture d'inclusion.

Ce constat souligne que le leadership inclusif repose moins sur des intentions affichées que sur la régularité et la cohérence des actions concrètes. C'est à travers la constance de l'accompagnement et l'attention portée aux besoins spécifiques de chacun que la diversité peut être transformée en levier de cohésion et de performance organisationnelle (Ouellette, 2025).

a) LE LEADERSHIP INTERCULTUREL : UN LEVIER STRATEGIQUE D'INCLUSION (EN ALGERIE)

C'est alors que Samir, un opérateur expérimenté, a pris les devants. Ayant travaillé en Italie quelques années plus tôt, il comprenait un peu la langue et a commencé à reformuler les explications de Riccardo en utilisant des mots simples et des

comparaisons pratiques adaptées au terrain. Très vite, l'atmosphère s'est détendue.
(Extrait 8, témoignage 2, Algérie)

L'extrait 8 du témoignage 2 met en lumière l'exercice d'un leadership interculturel informel, incarné par un employé expérimenté qui facilite la communication entre deux univers professionnels distincts. L'intervention de Samir ne se limite pas à une traduction linguistique : elle reflète une capacité à ajuster le discours en fonction des codes culturels du terrain, tout en maintenant la rigueur des standards techniques transmis par son collègue étranger.

Ce positionnement fait de lui un acteur de médiation spontanée, capable de réduire les tensions liées aux incompréhensions interculturelles et de restaurer un climat de collaboration. Son rôle repose à la fois sur son expérience antérieure en contexte international, sur sa sensibilité aux différences culturelles et sur sa volonté de créer du lien.

Ce type de leadership, bien qu'informel, représente un levier stratégique pour soutenir l'inclusion au quotidien. Il démontre que, même en l'absence de cadre institutionnalisé, certains employés peuvent jouer un rôle clé dans l'intégration en incarnant, par leurs actions, les principes de coopération, d'adaptation et de reconnaissance mutuelle (Younes et al., 2022).

b) LE LEADERSHIP INTERCULTUREL : UN LEVIER STRATEGIQUE D'INCLUSION (AU QUEBEC)

J'ai aussi observé que les gestionnaires jouaient un rôle déterminant dans l'intégration des employés, mais que leurs actions restaient parfois limitées. Lorsqu'un employé soulevait un problème lié à son intégration [...], ces préoccupations n'étaient pas toujours prises en compte de manière approfondie.
(Extrait 7, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 7 du témoignage 4 met en évidence les limites d'un leadership managérial essentiellement formel, souvent éloigné des réalités vécues par les employés issus de la diversité. Malgré la reconnaissance implicite du rôle central des gestionnaires dans le processus d'intégration, leurs actions restent parfois superficielles, manquant de profondeur et de suivi personnalisé.

Ce manque d'écoute et de réactivité traduit une difficulté à exercer un leadership interculturel adapté, c'est-à-dire un leadership capable de reconnaître les spécificités culturelles, de les comprendre et de les intégrer dans les pratiques de gestion quotidienne. L'absence de prise en compte réelle des préoccupations exprimées empêche la construction d'un climat de confiance, pourtant essentiel à une inclusion durable.

Ce témoignage rappelle que le leadership interculturel ne relève pas uniquement de compétences techniques ou procédurales. Il implique un engagement continu à ajuster les pratiques managériales aux réalités multiples du collectif de travail, en valorisant l'écoute, l'empathie et l'adaptation comme leviers fondamentaux d'inclusion.

4.1.4.3 Isolement et exclusion : le revers invisible de l'intégration conséquences invisibles d'une mauvaise inclusion

Les techniciens chinois semblaient encore plus isolés que les Italiens. [...] Peu d'efforts étaient faits pour les intégrer, ce qui renforçait leur marginalisation. (Extrait 9, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 9 du témoignage 2 met en lumière une forme d'exclusion silencieuse liée à l'absence de reconnaissance des différences culturelles et linguistiques dans un contexte organisationnel. Les techniciens chinois, plus isolés encore que leurs collègues italiens, sont confrontés à un double obstacle : la barrière linguistique et le manque de dispositifs d'accompagnement adaptés. Cette situation illustre une intégration à sens unique, où la responsabilité de l'adaptation repose exclusivement sur les nouveaux arrivants, sans effort réciproque de la part de l'organisation.

Ce déséquilibre renvoie à la notion d'intégration non réciproque développée par Berry (1997), selon laquelle l'intégration n'est effective que si elle implique une double adaptation de la part des individus et de l'institution. En l'absence d'une politique interculturelle structurée, le processus d'inclusion se transforme en une charge individuelle, générant un sentiment de marginalisation et d'abandon implicite.

Ce témoignage souligne l'importance de mettre en place des pratiques d'accompagnement culturel et linguistique pour prévenir ces formes d'exclusion invisibles, souvent négligées dans les environnements professionnels multiculturels.

Pendant les pauses, je faisais semblant d'être occupée pour cacher ma solitude. [...] Jean m'a demandé : tu viens d'où déjà ? Sur un ton froid qui m'a blessée. (Extrait 8, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 8 du témoignage 3 décrit une forme de micro-agression culturelle, où une simple question sur l'origine devient une manière de rappeler à la personne son altérité (Sue, 2010).

L'exclusion ici est sociale et symbolique : l'individu est présent dans l'équipe, mais invisible dans les interactions informelles. Ce sentiment de flottement, entre présence physique et rejet émotionnel, est typique de ce que Bruna et Perrot (2016) désignent comme une inclusion conditionnelle : une forme d'acceptation partielle, souvent implicite, qui repose sur la conformité aux normes dominantes plutôt que sur la reconnaissance des différences.

Ce cas souligne la nécessité d'une vigilance accrue face aux formes d'exclusion invisibles, qui fragilisent le sentiment d'appartenance et nuisent à l'inclusion durable.

Sara, une jeune femme originaire d'une région éloignée de l'Ouest algérien, était timide et semblait éprouver des difficultés à s'adapter au rythme de l'équipe. (Extrait 4, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 4 du témoignage 1 met en lumière une forme d'exclusion liée à la diversité régionale, rappelant que les dynamiques d'isolement ne concernent pas uniquement les personnes issues de l'immigration, mais peuvent également toucher des individus provenant de milieux géographiques ou sociaux différents. L'isolement de Sara, discret, mais persistant, découle d'un écart dans les codes sociaux et les rythmes de travail, ainsi que de l'absence d'un dispositif de soutien structuré dès son arrivée dans l'équipe.

Ce cas illustre l'importance d'un accompagnement interculturel dès l'intégration, notamment par le biais du parrainage. Comme le souligne Chicha (2009), ce type de dispositif constitue un levier efficace pour prévenir l'exclusion dans des environnements caractérisés

par une forte hétérogénéité. En l'absence de médiation ou de soutien relationnel, l'individu en difficulté est déresponsabilisé dans son adaptation, ce qui peut accentuer son sentiment d'inadéquation.

L'analyse de ce témoignage met en évidence la nécessité de prendre en compte les différences internationales et les fragilités individuelles dans les politiques d'inclusion, afin de favoriser une intégration plus juste et plus humaine au sein des équipes.

Linda, reconnue pour son expertise en merchandising, n'a même pas été considérée pour une promotion. Elle s'est sentie humiliée et a quitté son emploi après dix jours.
(Extrait 8, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 8 du témoignage 4 met en évidence une forme d'exclusion professionnelle et symbolique, qui se manifeste par un déni de reconnaissance des compétences. Bien que Linda soit reconnue pour son expertise en merchandising, elle n'a pas été considérée pour une promotion, ce qui a conduit à son départ précoce. Cette situation reflète un phénomène d'invisibilisation des talents issus de la diversité, où les barrières à l'évolution ne sont pas toujours explicites, mais demeurent structurellement présentes.

Akkari et Ouali (2021) décrivent ce type d'exclusion comme une manifestation silencieuse du non-accès aux opportunités, qui ne remet pas en cause la présence physique de l'individu dans l'organisation, mais qui l'écarte des circuits de reconnaissance et de mobilité interne. L'échec de l'inclusion ne se situe donc pas à l'entrée dans l'organisation, mais au moment crucial de l'accès à la progression professionnelle.

Ce témoignage souligne l'existence d'une inclusion de surface, limitée à des principes généraux d'accueil, mais déconnectée des dynamiques réelles de pouvoir, de légitimité et d'évolution. Pour que la diversité devienne un véritable levier de performance, elle doit s'accompagner de mécanismes équitables, de valorisation, de reconnaissance et de promotion.

4.1.4.4 Comparaison des modèles d'intégration

a. Modèle nord-africain absence fréquente de politique formelle, approche plus intuitive et relationnelle

En Algérie, la diversité n'est pas une contrainte, mais une force lorsqu'elle est bien gérée à travers des échanges et du respect mutuel. (Extrait 5, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 5 du témoignage 1 exprime une conception positive et pragmatique de la diversité dans le contexte algérien. Loin d'être perçue comme un frein, elle est valorisée comme un levier de cohésion et de performance, à condition qu'elle soit accompagnée par des pratiques de communication ouverte et de respect réciproque. Cette vision repose sur une approche relationnelle, où l'intégration ne découle pas nécessairement de dispositifs formels, mais plutôt de dynamiques humaines ancrées dans la culture locale.

L'échange quotidien et la reconnaissance mutuelle deviennent ainsi les piliers d'une inclusion réussie, révélant un modèle managérial fondé sur l'adaptation, l'intelligence émotionnelle et la proximité interpersonnelle. Toutefois, cette approche, bien que porteuse de valeurs fortes, reste fragile et inégalitaire en l'absence de cadre structuré. Elle dépend fortement de la bonne volonté des acteurs en place, sans garantie de continuité ni d'équité pour tous (Boudiaf et Benslama, 2022).

Nous avons instauré un système de parrainage pour accompagner les nouveaux employés et favoriser leur intégration. (Extrait 6, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 6 du témoignage 1 met en lumière une pratique d'intégration concrète, fondée sur le compagnonnage et la proximité humaine.

Le parrainage, ici, n'est pas institutionnalisé, mais conçu de manière intuitive pour répondre à un besoin ponctuel d'adaptation. Il reflète une démarche personnalisée, soucieuse de l'individu et de son rythme d'intégration. Cette initiative témoigne d'une attention portée à l'humain plus qu'à la norme, caractéristique des environnements de travail où la culture de l'accueil se construit dans l'action directe, plutôt que dans des cadres réglementaires. Le geste

managérial, bien que simple, révèle une intelligence contextuelle au service de la cohésion et de la réussite collective (Vorecol, 2024).

Cependant, cette approche intuitive souligne aussi l'un des inconvénients majeurs de l'absence fréquente de politiques formelles d'inclusion. En l'absence de cadre institutionnel clair, ces initiatives dépendent largement de la bonne volonté individuelle ou du leadership du moment, ce qui peut créer une inégalité d'expériences entre les employés. Certains bénéficient d'un accompagnement personnalisé, tandis que d'autres, dans un contexte ou avec un gestionnaire différent, pourraient ne recevoir aucun soutien comparable.

Cette variabilité met en question la cohérence entre les valeurs affichées par l'organisation (inclusion, diversité, égalité des chances) et les pratiques réelles sur le terrain. Lorsqu'aucune politique structurée ne garantit une application équitable de ces principes, l'inclusion devient aléatoire, voire arbitraire. Ainsi, même les bonnes pratiques isolées risquent de rester anecdotiques et inefficaces à l'échelle collective si elles ne s'inscrivent pas dans une stratégie globale et durable (Hadjou et Tessa, 2023).

L'entraide et la solidarité, valeurs ancrées dans notre culture, permettaient parfois de surmonter les difficultés d'intégration. (Extrait 10, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 10 du témoignage 2 met en lumière le rôle structurant des valeurs culturelles collectives dans le processus d'intégration. L'entraide et la solidarité, fortement ancrées dans le tissu social nord-africain, agissent ici comme des mécanismes informels permettant de compenser l'absence de dispositifs organisationnels formels.

Cette dynamique illustre une approche relationnelle et spontanée de l'intégration, dans laquelle les liens humains, les gestes d'assistance et la proximité entre collègues jouent un rôle déterminant. Les interactions quotidiennes, bien que non institutionnalisées, contribuent à instaurer un climat de confiance et à rendre l'environnement de travail plus accueillant et inclusif (Ottmani, 2012).

Ce modèle souligne que, même en l'absence de politiques structurées, les valeurs partagées peuvent constituer un levier d'intégration efficace, à condition qu'elles soient soutenues et encouragées au sein des pratiques organisationnelles

Samir, un employé expérimenté, a spontanément joué le rôle de médiateur en traduisant et expliquant les consignes aux techniciens étrangers (Extrait 11, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 11 du témoignage 2 met en évidence une forme de médiation interculturelle informelle, initiée spontanément par un employé et non encadrée par la hiérarchie. L'intervention de Samir, qui prend l'initiative de traduire et d'expliquer les consignes aux techniciens étrangers, illustre une capacité d'adaptation individuelle face à une diversité insuffisamment structurée au niveau organisationnel.

Ce type de comportement révèle que, dans le modèle nord-africain, l'intégration repose souvent sur des dynamiques de solidarité professionnelle et d'initiatives personnelles. Cette logique d'inclusion s'appuie sur l'intuition, la proximité et le sens collectif des responsabilités, plutôt que sur des cadres formels ou institutionnels.

Cependant, cette approche, bien que bénéfique dans l'immédiat, présente des limites importantes. En l'absence de dispositifs organisationnels clairs et structurés, elle reste dépendante de bonnes volontés individuelles. Cela engendre une inégalité dans l'expérience d'intégration, certaines personnes bénéficiant d'un accompagnement, d'autres non, selon les contextes et les personnes présentes. Comme le rappellent Ben Moussa et Ben Abdelkader (2022), l'absence de formalisation rend ces pratiques difficilement reproductibles et peu pérennes.

b. Modèle québécois, politiques plus institutionnalisées et encadrées, mais parfois déconnectées du terrain.

L'entreprise affichait des messages sur la diversité et l'inclusion, mais il manquait des actions concrètes sur le terrain. (Extrait 9, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 9 du témoignage 3 met en lumière le fossé entre le discours institutionnel et la réalité vécue sur le lieu de travail. Il révèle une forme d'inclusion symbolique ou superficielle, où la diversité est promue comme une valeur affichée, sans être réellement intégrée dans les pratiques quotidiennes. L'absence d'actions concrètes telles que des formations, des suivis individualisés ou des mesures d'accompagnement. Compromets la crédibilité du message organisationnel et renforce le sentiment d'exclusion chez les employés issus de la diversité. Cette situation souligne l'importance de passer d'une logique déclarative à une politique inclusive ancrée dans des actions tangibles et continues (Gagnon et Labelle, 2023).

Dès mon arrivée, j'ai bénéficié d'une formation adaptée et d'un accompagnement structuré pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise. (Extrait 9, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 9 du témoignage 4 illustre une approche institutionnalisée de l'intégration, typique du modèle québécois. L'accès dès l'arrivée à une formation adaptée et à un accompagnement structuré reflète une volonté organisationnelle de baliser le parcours d'intégration des nouveaux employés, en leur fournissant les repères nécessaires pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Ce type de démarche, fondée sur des procédures formelles, vise à standardiser les pratiques, à offrir un cadre rassurant et à réduire les incertitudes, notamment pour les personnes issues de milieux culturels variés. Elle permet d'instaurer des bases communes et facilite ainsi l'insertion professionnelle dans un environnement multiculturel (Bourhis et Montreuil, 2022).

Toutefois, si cette approche présente des atouts en termes de clarté et de préparation, elle peut aussi, dans certains cas, rester déconnectée des réalités vécues sur le terrain si elle n'est pas accompagnée d'un suivi individualisé ou d'une réelle adaptation

aux besoins spécifiques des employés chaque mardi, une réunion était organisée pour discuter des avancées et des difficultés rencontrées. (Extrait 10, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 10 du témoignage 4 met en évidence un dispositif de suivi collectif structuré, caractéristique du modèle québécois d'intégration. L'organisation de réunions hebdomadaires dédiées aux avancées et aux difficultés rencontrées constitue un espace institutionnalisé d'échange, permettant aux employés et gestionnaires de dialoguer ouvertement sur les enjeux du quotidien professionnel (Bourhis et Montreuil, 2022).

Cette pratique reflète une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la communication proactive et la recherche de solutions concertées. Elle participe à la construction d'un climat de confiance et de collaboration, en donnant aux employés une voix régulière dans les processus d'ajustement. Un tel rituel managérial favorise une intégration progressive, en créant un cadre stable et inclusif pour accompagner l'évolution des individus au sein de l'équipe (Simard et Morin, 2023).

L'intégration semblait bien pensée au début, mais il manquait un suivi à long terme pour garantir une inclusion durable. (Extrait 11, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 11 du témoignage 4 met en lumière les limites d'un modèle d'intégration trop centré sur l'accueil initial. Malgré des démarches structurées en début d'emploi, l'absence de suivi individualisé sur le long terme affaiblit la portée de l'inclusion. Il souligne que les politiques institutionnelles, bien qu'organisées, peuvent rester superficielles si elles ne sont pas accompagnées d'un engagement durable et ajusté aux besoins évolutifs des employés issus de la diversité (Tremblay et Laurin, 2023).

Avantages et limites des deux approches

Une gestion inclusive ne s'improvise pas, elle nécessite une adaptation continue aux besoins des employés. Cet épisode m'a fait réaliser qu'une gestion efficace de la diversité ne s'improvise pas : elle exige une remise en question constante et une capacité d'adaptation face aux besoins spécifiques de chaque individu. (Extrait 7, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 7 du témoignage 1 met en lumière une limite structurelle du modèle nord-africain d'intégration, souvent fondé sur des relations humaines et une gestion intuitive. Si cette approche permet de répondre avec souplesse aux besoins immédiats des employés, elle peut néanmoins manquer de continuité, de cohérence et de formalisation. L'idée que « la gestion inclusive ne s'improvise pas » rappelle qu'une inclusion véritable et durable exige une adaptation constante, une écoute active et une capacité organisationnelle à ajuster les pratiques dans le temps.

Ce témoignage souligne ainsi la nécessité d'articuler les dimensions humaines et relationnelles avec des mécanismes formalisés, afin de garantir une gestion plus équitable, structurée et pérenne de la diversité. La combinaison d'un leadership attentif et de processus institutionnalisés apparaît alors comme une voie pertinente pour renforcer l'efficacité des pratiques inclusives (Boukhris et Ben Slimane, 2022).

Ce manque de structure accentuait les tensions et freinait la performance globale de l'entreprise. L'absence d'un service RH structuré en Algérie compliquait la gestion des employés et leur intégration. (Extrait 12, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 12 du témoignage 2 met en évidence une limite structurelle du modèle nord-africain, liée à l'informalité persistante dans la gestion des ressources humaines. Si les dynamiques relationnelles peuvent être riches et humaines, l'absence d'un service RH structuré entrave la coordination, le suivi des processus d'intégration et la gestion proactive des tensions.

Cette carence organisationnelle limite l'harmonisation des pratiques et crée des risques de traitement inégalitaire entre employés. Le témoignage souligne ainsi la nécessité de mettre en place des structures formelles, capables de garantir une gestion plus équitable, cohérente et systématique de la diversité, particulièrement dans des environnements marqués par la croissance ou une forte hétérogénéité culturelle (Bendjelloul et Bensalah, 2023).

Malgré les politiques d'inclusion au Québec, il existait des barrières invisibles comme l'isolement social des employés issus de la diversité. (Extrait 11, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 11 du témoignage 3 révèle une faiblesse du modèle québécois : la persistance d'exclusions informelles malgré des dispositifs encadrés. Bien que les politiques d'inclusion soient présentes, elles ne garantissent pas toujours une transformation des pratiques interpersonnelles. Les barrières symboliques et les dynamiques de repli peuvent passer inaperçues si elles ne sont pas activement combattues par des actions de sensibilisation et d'accompagnement social. L'extrait montre que les politiques formelles ne suffisent pas sans une vigilance constante sur le terrain humain (Bourhis et Montreuil, 2022).

Une bonne intégration ne se limite pas à un bon accueil, elle nécessite une politique inclusive sur le long terme. (Extrait 12, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 12 du témoignage 4 souligne une limite fréquente du modèle québécois : la focalisation sur la phase initiale de l'intégration. Bien que l'accueil soit souvent bien structuré, le manque de suivi dans la durée peut nuire à l'inclusion réelle et à la fidélisation des employés issus de la diversité. Cette observation met en avant la nécessité d'un engagement continu, d'une évaluation régulière des pratiques inclusives et d'un accompagnement post-intégration pour garantir un véritable sentiment d'appartenance (Bourhis et Montreuil, 2022).

a) LES LIMITES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE NORD-AFRICAIN

L'un des plus grands défis de SARL CFAT était l'absence d'un véritable service des ressources humaines, malgré le nombre considérable d'employés. (Extrait 13, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 13 du témoignage 2 met en évidence une carence structurelle majeure dans le contexte nord-africain : l'absence de service des ressources humaines, même au sein d'entreprises de taille significative. La gestion du personnel repose alors sur des pratiques dispersées, improvisées et non coordonnées, ce qui nuit à la stabilité interne, à l'intégration des nouveaux employés et à la prévention des conflits. En l'absence d'une structure dédiée, les processus liés à l'accueil, au suivi ou à la reconnaissance restent aléatoires, empêchant la consolidation d'une véritable culture de l'inclusion.

Ce vide organisationnel fragilise la performance collective et contribue à entretenir un climat d'inégalité, dans lequel les talents issus de la diversité ne peuvent ni s'épanouir pleinement ni être durablement valorisés.

Cette observation rejoint les constats de Bentaleb et Berrado (2018), qui soulignent qu'au sein de nombreuses PME marocaines, la fonction RH est soit inexistante, soit réduite à un rôle administratif morcelé, réparti entre plusieurs acteurs sans coordination réelle. Cette faible structuration entrave non seulement l'intégration des employés et la gestion des conflits, mais limite aussi la reconnaissance des compétences, compromettant l'émergence d'une culture organisationnelle inclusive.

Bien que ces analyses soient centrées sur le contexte marocain, elles reflètent des dynamiques similaires en Algérie et plus largement dans le Grand Maghreb, où la fonction RH peine à s'imposer comme un levier stratégique. La gestion du capital humain demeure largement informelle, insuffisamment orientée vers l'inclusion, et marquée par un manque d'encadrement. Ce déficit structurel empêche la mise en œuvre de pratiques équitables et limite la capacité des organisations à mobiliser pleinement la richesse que représente la diversité.

b) LES LIMITES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE QUÉBÉCOIS

Lorsqu'un employé évoquait des difficultés d'adaptation ou des besoins spécifiques, les réponses des gestionnaires restaient souvent vagues ou orientées vers des solutions standardisées. (Extrait 13, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 13 du témoignage 4 met en lumière une limite des pratiques RH dans le contexte québécois. Bien que les organisations disposent de structures institutionnalisées, les réponses apportées aux difficultés d'adaptation ou aux besoins spécifiques des employés issus de la diversité restent souvent génériques et standardisées. Cette posture managériale, présentée sous couvert d'égalité, occulte les inégalités réelles et freine la reconnaissance des parcours singuliers.

Ce recours systématique à des solutions indifférenciées révèle un manque de formation interculturelle des gestionnaires, ainsi qu'une insuffisance des dispositifs RH adaptés à une

gestion équitable de la diversité. Comme le souligne Chicha (2007, p. 241), même dans un cadre organisationnel structuré, l'inclusion peut échouer si les acteurs des ressources humaines ne sont pas formés pour accompagner des parcours atypiques et pour prendre en compte la pluralité des réalités culturelles.

Ces limites s'inscrivent dans un contexte plus large de discrimination systémique, où l'intersection de facteurs tels que le genre, l'origine ethnique ou la race exacerbe les inégalités. Chicha (2007) met en évidence plusieurs obstacles récurrents : la non-reconnaissance des diplômes étrangers, l'exigence d'une expérience de travail québécoise, et l'absence de réseau professionnel local. Ces éléments freinent l'intégration socioprofessionnelle des personnes issues de la diversité.

Enfin, la persistance du « plafond de béton » concept désignant les blocages à l'avancement professionnel que subissent de nombreux immigrants, en dépit de leurs compétences, illustre les limites profondes du système. Face à ces constats, Chicha insiste sur la nécessité d'adapter les politiques RH par des mesures ciblées, afin de promouvoir une inclusion réelle, équitable et durable.

Les candidatures issues de la diversité étaient souvent traitées avec plus de réserve. [...] Ces candidats devaient souvent déployer plus d'efforts pour prouver leur compétence. (Extrait 14, témoignage 4, Québec)

L'extrait 14 du témoignage 4 illustre une forme de discrimination indirecte dans les pratiques de recrutement. Les candidatures issues de la diversité sont souvent perçues avec méfiance, obligeant les candidats à redoubler d'efforts pour prouver leur compétence, malgré des qualifications similaires (Bousquet, 2023).

Cette réalité s'inscrit dans un phénomène plus large, bien documenté par les données officielles.

- Selon Statistique Canada, le taux de chômage des immigrants nord-africains atteignait 19 % en 2006, soit près du double de la moyenne québécoise.

Parmi les causes : la non-reconnaissance des diplômes étrangers, les exigences

« D'expérience locale », les préjugés implicites et le manque de réseautage professionnel. Ces obstacles forment un barrage systémique à l'inclusion, menant souvent à des situations de sous-emploi ou de déclassement professionnel (Boudarbat et Boulet, 2010).

Cela montre les limites d'une approche RH trop standardisée, qui ne tient pas compte des réalités migratoires. Une intégration réussie nécessite des mécanismes concrets de reconnaissance des compétences et une vigilance active contre les biais dans les processus d'embauche.

4.1.4.5 Les pratiques managériales les plus couramment utilisées au Québec pour favoriser l'intégration des travailleurs issus de l'immigration

Une personne-ressource m'a accompagnée dès mon arrivée pour faciliter mon intégration. (Extrait 15, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 15 du témoignage 4 met en évidence une pratique d'intégration individualisée particulièrement efficace dans le contexte québécois : l'accompagnement par une personne-ressource. Ce type de soutien personnalisé facilite l'adaptation des nouveaux employés, en leur offrant un repère dès leur arrivée dans l'organisation. Il permet de poser des questions sans appréhension, de mieux comprendre les codes culturels et professionnels, et de surmonter plus aisément les défis liés à l'intégration linguistique ou interculturelle.

Cette approche, largement répandue au Québec, témoigne de l'importance accordée à un cadre structuré dès l'entrée en poste. Elle repose sur une logique de proximité et de confiance, tout en s'inscrivant dans des dispositifs formels d'accueil. Arcand et Bourhis (2020) soulignent que l'accompagnement individualisé améliore à la fois l'intégration sociale et professionnelle des travailleurs issus de l'immigration, tout en renforçant leur sentiment d'appartenance et leur engagement organisationnel.

De son côté, Mor Barak (2023) met en avant le rôle stratégique du mentorat structuré, en tant que levier essentiel d'inclusion. Il favorise les échanges interculturels, facilite la transmission des normes et valeurs organisationnelles, et contribue à instaurer un environnement de travail respectueux de la diversité.

Ainsi, l'accompagnement par une personne-ressource ne se limite pas à une fonction d'accueil. Il constitue une stratégie clé d'inclusion, en offrant un cadre relationnel stable, sensible aux différences, et en permettant une intégration progressive et durable des nouveaux arrivants.

Une réunion hebdomadaire permettait de discuter des avancées et des défis rencontrés par l'équipe. (Extrait 16, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 16 du témoignage 4 met en évidence une pratique managériale structurée et régulière : la tenue de réunions hebdomadaires permettant de faire le point sur les avancées et les difficultés rencontrées par l'équipe. Cet espace formel favorise la participation active des employés, en offrant un cadre propice à l'échange, à l'écoute et à la co-construction de solutions. Il constitue également un levier important pour identifier rapidement les obstacles à l'intégration et y répondre de manière adaptée et collective.

Cette pratique reflète une dynamique d'amélioration continue, où l'intégration n'est pas conçue comme une étape ponctuelle, mais comme un processus évolutif, appuyé par des mécanismes de suivi régulier. La littérature en gestion de la diversité souligne l'importance de tels espaces pour soutenir l'inclusion en milieu de travail multiculturel. Cox (2020) affirme que les réunions structurées facilitent l'expression des différences culturelles et permettent de bâtir des solutions partagées, renforçant ainsi la performance collective.

Dans le même sens, Nishii et Mayer (2009) insistent sur l'intérêt des pratiques participatives et du feedback continue pour nourrir le sentiment d'appartenance, prévenir les malentendus interculturels et encourager la collaboration entre les membres d'équipes diversifiées. Shore et al. (2011) rappellent enfin que la communication ouverte et régulière constitue un pilier central des stratégies d'intégration et d'inclusion organisationnelle.

Ainsi, la mise en place de réunions hebdomadaires formalisées apparaît comme une pratique managériale efficace pour instaurer un climat de confiance, favoriser l'inclusion active et répondre aux défis que pose la diversité en milieu de travail.

4.1.4.6 Réflexions et enseignements personnels

a) L'IMPACT DE CETTE EXPÉRIENCE SUR MA PROPRE PERCEPTION DE LA DIVERSITÉ

J'ai compris que la diversité, bien gérée, est un levier de performance et non une contrainte. (Extrait 8, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 8 du témoignage 1 reflète une évolution significative dans la perception de la diversité. Cette prise de conscience marque un tournant dans la manière de concevoir l'hétérogénéité des équipes au travail : la diversité, loin d'être une contrainte, devient un levier de performance, à condition d'être reconnue, encadrée et valorisée de manière stratégique.

Ce changement de regard s'est construit à travers l'expérience de terrain, confrontée aux réalités concrètes de la gestion de la diversité. Là où prédominaient initialement des représentations associant diversité et complexité organisationnelle, s'est imposée progressivement une compréhension plus fine : celle d'un potentiel collectif activé par des pratiques de gestion adaptées et inclusives (Boudiaf et Benslama, 2022).

Cette réflexion s'inscrit en cohérence avec les principes abordés dans le programme en gestion des personnes, qui mettent en avant la mobilisation du capital humain dans toute sa pluralité. Elle alimente également l'orientation de la recherche menée dans le cadre de ce mémoire, qui vise à explorer les conditions dans lesquelles la diversité peut devenir un atout stratégique, aussi bien dans le contexte québécois que nord-africain. La reconnaissance, la structuration et l'inclusion réelles de cette diversité apparaissent ainsi comme des fondements essentiels à une performance durable et équitable Mor Barak (2023).

L'intégration ne doit pas être un simple protocole, mais une démarche humaine adaptée à chaque individu. (Extrait 9, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 9 du témoignage 1 reflète une évolution profonde dans la compréhension du concept d'intégration. Loin de se limiter à l'application d'un protocole ou à une conformité administrative, l'intégration est désormais perçue comme une démarche humaine, souple et

individualisée, qui tient compte des parcours, des besoins et des spécificités de chaque employé.

Cette prise de conscience s'est construite à partir de l'observation de situations où certains employés, bien que formellement intégrés, restaient en marge du collectif. Ce décalage entre intégration formelle et inclusion réelle a nourri une remise en question de l'approche standardisée souvent adoptée en milieu professionnel (Hadjou et Tessa, 2023).

Progressivement, cette expérience a conduit à l'adoption d'une vision plus individualisée de l'accompagnement, en cohérence avec les enseignements reçus en formation sur la gestion inclusive, la flexibilité organisationnelle et la reconnaissance des besoins spécifiques. Ces principes sont désormais intégrés au positionnement à la fois professionnel et théorique, et constituent les fondements d'une approche de l'intégration centrée sur l'écoute, l'adaptation et la valorisation des différences.

Voir des employés compétents ignorés faute de structure m'a fait réaliser l'importance d'un cadre clair pour l'inclusion. (Extrait 14, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 14 du témoignage 2 met en lumière une prise de conscience importante : l'inclusion ne peut être effective sans un cadre organisationnel structuré. L'observation de situations dans lesquelles des employés compétents restent invisibles, en raison de l'absence de règles claires ou de dispositifs RH formalisés, a révélé l'impact direct de cette carence sur la reconnaissance et la valorisation des talents.

Cette expérience a permis de développer une sensibilité accrue à l'enjeu de structuration des processus RH, notamment dans des contextes comme celui de l'Algérie, où l'informalité demeure dominante. Elle a également contribué à faire évoluer la perception de l'inclusion : celle-ci n'est plus seulement perçue comme une posture éthique ou une intention déclarative, mais comme une démarche managériale exigeante, fondée sur des mécanismes concrets de suivi, d'évaluation et de reconnaissance (Hadjou et Tessa, 2023).

Cette réflexion s'inscrit pleinement dans les axes abordés au sein du programme de gestion des personnes, où la structuration des pratiques est envisagée comme un levier stratégique de performance et d'équité. Elle constitue aussi l'un des fondements de la

recherche menée dans ce mémoire, qui analyse dans quelle mesure la présence ou l'absence de structuration conditionne l'efficacité des politiques d'intégration dans des contextes organisationnels culturellement distincts.

J'ai pris conscience que l'inclusion ne se résume pas à afficher des valeurs, elle doit être concrète et appliquée au quotidien. (Extrait 17, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 17 du témoignage 4 met en évidence une prise de conscience essentielle : l'inclusion ne peut se limiter à des valeurs affichées ou à des discours institutionnels, elle doit s'incarner dans des pratiques concrètes et cohérentes, au quotidien. Ce constat souligne le décalage fréquent entre les intentions proclamées et les réalités vécues, qui peut compromettre la crédibilité des démarches d'inclusion.

Cette observation a conduit à une relecture critique des communications organisationnelles, en distinguant les effets d'annonce des actions réelles. Elle a permis de développer une capacité à interroger la cohérence stratégique des entreprises : dans quelle mesure les principes affichés sont-ils effectivement traduits en pratiques managériales tangibles ?

Cette réflexion s'inscrit directement dans les enseignements du programme en gestion des personnes, notamment à travers les notions de culture organisationnelle, de leadership éthique et de gestion par la preuve. Elle alimente également le cadre d'analyse de la recherche en cours, qui vise à explorer les conditions nécessaires pour que les valeurs de diversité et d'inclusion soient incarnées de manière crédible dans les processus et les pratiques du quotidien.

b) COMMENT CES LEÇONS INFLUENCENT-ELLES MA VISION DE LA GESTION ET DU LEADERSHIP

Être à l'écoute et adapter les méthodes aux réalités de chacun est essentiel pour un bon leadership. (Extrait 10, Témoignage 1, Algérie)

L'extrait 10 du témoignage 1 met en lumière une vision du leadership fondée sur l'écoute et l'adaptabilité, considérées comme des conditions essentielles à une gestion

efficace dans des environnements culturellement diversifiés. Cette conception s'oppose à une posture autoritaire ou normative, pour privilégier une approche flexible, sensible aux réalités individuelles et attentive aux besoins des équipes.

Ce positionnement rejoint les principes du leadership transformationnel et participatif, tels qu'abordés dans le cadre du programme en gestion des personnes. Ces modèles valorisent la mobilisation par l'exemple, la reconnaissance des contributions individuelles, et l'engagement dans un dialogue constant avec les membres de l'équipe.

Sur le terrain, cette approche s'est traduite par une évolution vers une posture managériale centrée sur l'écoute active, l'ajustement des méthodes et la prise en compte des spécificités culturelles. Elle nourrit également la réflexion menée dans le cadre de la recherche, qui interroge les effets des styles de leadership sur l'intégration, la cohésion et la mobilisation des employés dans des contextes organisationnels marqués par la diversité (Hadjou et Tessa, 2023).

J'ai vu que sans une gestion structurée, les tensions s'accumulent et l'efficacité diminue. (Extrait 15, Témoignage 2, Algérie)

L'extrait 15 du témoignage 2 met en évidence le lien direct entre structuration managériale et performance organisationnelle. L'observation des tensions générées par l'absence de gestion structurée souligne l'importance d'un cadre clair et cohérent pour prévenir les conflits, favoriser des relations professionnelles saines et maintenir une dynamique collective stable.

Cette prise de conscience rejoint les fondements théoriques abordés dans le programme de gestion des personnes, qui insistent sur la nécessité d'outiller les organisations pour encadrer les processus humains, notamment dans des environnements marqués par la diversité culturelle. L'expérience montre que l'absence de gestion proactive de la diversité entraîne l'accumulation de malentendus, de frustrations et fragilise la cohésion interne.

Ce constat constitue également un fil conducteur de la recherche menée dans ce mémoire, qui interroge l'impact des pratiques managériales sur l'intégration des employés dans des contextes organisationnels distincts, en particulier en Algérie et au Québec. Il met

en lumière la nécessité de concevoir la diversité non seulement comme une valeur, mais comme un enjeu de gestion stratégique à intégrer pleinement dans les dispositifs organisationnels (Lahrichi, 2020).

Le manque d'accompagnement des employés issus de la diversité m'a montré l'importance d'un vrai suivi managérial. (Extrait 12, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 12 du témoignage 3 met en lumière l'importance d'un accompagnement managérial durable, au-delà de la phase initiale d'intégration. Le constat du manque de suivi envers les employés issus de la diversité souligne les risques d'isolement et de démotivation lorsque les dispositifs d'accueil ne s'inscrivent pas dans la durée. Il rappelle que l'intégration ne peut se limiter à un processus administratif ou à un accueil ponctuel.

Cette réflexion renforce une idée centrale dans la conception actuelle de la gestion des ressources humaines : l'importance d'un suivi structuré, bienveillant et continu pour assurer la reconnaissance, le soutien et l'engagement des collaborateurs dans le temps. Elle s'ancre dans les apprentissages issus du programme en gestion des personnes, qui met l'accent sur la conception de parcours d'intégration et de développement professionnel à long terme (dostanić, 2024).

Cette compétence est désormais perçue comme essentielle dans toute fonction de gestion, notamment dans les environnements multiculturels, où la diversité des profils exige des approches différenciées et évolutives. Elle alimente également la réflexion portée dans le cadre de cette recherche, en soulignant le rôle clé du management de proximité dans la réussite d'une inclusion réelle et durable.

Un bon leadership ne se limite pas à fixer des règles, il doit s'adapter aux réalités culturelles et humaines. (Extrait 18, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 18 du témoignage 4 exprime une vision du leadership fondée sur l'adaptation aux réalités culturelles et humaines, dépassant la seule application de règles ou de procédures. Cette phrase incarne l'évolution d'une approche initialement centrée sur la norme, vers une compréhension plus fine du rôle du gestionnaire dans des environnements marqués par la diversité.

Cette transformation s'est construite à travers l'expérience de terrain, mais aussi grâce aux apports théoriques du programme en gestion des personnes, notamment en ce qui concerne le développement de l'intelligence interculturelle. Être gestionnaire dans un milieu pluriculturel demande une capacité à décoder les attentes implicites, les rapports hiérarchiques informels ou encore les sensibilités liées aux origines régionales ou sociales (Scheurette et Manço, 2021).

Exemple : Dans le contexte algérien, les observations recueillies par la praticienne-chercheuse montrent que certains employés, notamment ceux issus de régions rurales ou imprégnées de normes socioculturelles conservatrices, manifestent parfois des réserves à l'égard de femmes occupant des postes de responsabilité ou face à des styles de gestion participatifs. Ce type de configuration révèle que le recours à un leadership strictement hiérarchique ou trop formel peut accentuer les tensions, plutôt que de les apaiser. Ces constats soulignent la nécessité, dans certains environnements, d'un leadership souple, à la fois ancré dans la réalité locale et capable de conjuguer clarté organisationnelle et sensibilité aux codes culturels implicites. Cette analyse s'inscrit dans une réflexion plus large sur l'adaptation contextuelle des styles de gestion comme levier d'inclusion durable (Rajaa et El Ghazlani, 2023).

C'est cette approche du leadership à la fois exigeante sur le plan managérial et ouvert aux spécificités culturelles que j'explore dans mon analyse comparative des styles de gestion entre les contextes nord-africain et québécois. Elle constitue aujourd'hui un axe fondamental de ma posture professionnelle, orientée vers l'écoute, l'adaptation et la médiation interculturelle.

c) MON EXPERIENCE AU QUEBEC COMME LEVIER POUR REPENSER L'INCLUSION EN ALGERIE

L'isolement social des employés issus de l'immigration m'a révélé des barrières invisibles que je n'imaginai pas. (Extrait 13, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 13 du témoignage 3 met en évidence la découverte progressive des barrières invisibles à l'inclusion dans le contexte québécois. À l'arrivée, le discours valorisant autour de la diversité pouvait laisser penser que l'intégration serait fluide et automatique. Or, l'expérience vécue a révélé l'existence d'obstacles plus subtils, sociaux, culturels, relationnels ou émotionnels qui freinent la création d'un véritable sentiment d'appartenance.

Cette prise de conscience a permis d'approfondir la compréhension des formes d'exclusion indirectes, souvent non intentionnelles, mais profondément marquantes pour les personnes concernées. Elle a également ouvert la voie à une analyse plus fine des mécanismes de l'inclusion, en s'appuyant notamment sur les concepts de micro-agressions (Sue, 2010) et de climat d'inclusion perçue (Shore et al., 2011), qui permettent de penser l'intégration au-delà des dispositifs formels.

Ce regard critique, forgé au Québec, sert aujourd'hui de levier réflexif pour repenser les pratiques d'inclusion en Algérie, où l'exclusion prend souvent des formes plus visibles ou structurelles, mais où l'attention aux dimensions subjectives de l'expérience professionnelle reste encore peu développée. Cette double lecture nourrit l'analyse comparative du mémoire, en mettant en lumière la nécessité de combiner cadre formel et sensibilité relationnelle pour construire une inclusion véritable et durable.

J'ai réalisé que l'inclusion nécessite un suivi à long terme, pas seulement un bon accueil au départ. (Extrait 19, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 19 du témoignage 4 met en évidence une leçon fondamentale tirée de l'expérience professionnelle au Québec : l'inclusion ne se résume pas à un bon accueil initial, elle suppose un suivi à long terme, inscrit dans une dynamique organisationnelle continue. Cette prise de conscience s'est consolidée au fil des situations observées, où les premiers gestes d'ouverture, bien que positifs, ne suffisaient pas à garantir une intégration durable ou un sentiment d'appartenance (Tremblay et Laurin, 2023).

Cette réflexion rejoint les enseignements du programme en gestion des personnes, notamment autour des notions de cycle d'intégration des talents, de gestion du climat organisationnel et de politiques de rétention. L'inclusion est ainsi perçue comme un

processus évolutif, nécessitant des ajustements constants, une écoute régulière et un accompagnement adapté aux parcours individuels.

Dans le cadre de la recherche menée dans ce mémoire, cette idée constitue également un critère de comparaison central entre les pratiques d'intégration au Québec et en Afrique du Nord. Elle permet d'interroger non seulement les modalités d'accueil, mais aussi la capacité des organisations à maintenir dans le temps un environnement inclusif, attentif aux besoins changeants des employés issus de la diversité (Arcand et Bourhis, 2020).

Malgré les politiques d'intégration en place, certains employés issus de la diversité restent limités dans leur progression. (Extrait 20, Témoignage 4, Québec)

L'extrait 20 du témoignage 4 met en lumière une limite fréquente des politiques d'intégration : leur incapacité à éliminer les obstacles à la progression professionnelle des employés issus de la diversité. Ce constat a renforcé l'intérêt porté à la question de l'équité dans la gestion des carrières. La présence de politiques formelles ne garantit pas la disparition des biais implicites, des plafonds de verre ou de la reproduction des élites. Cette problématique constitue un fil directeur de la recherche, en particulier dans l'analyse comparative des effets réels des politiques d'inclusion sur les trajectoires professionnelles au Québec et en Afrique du Nord (Mor Barak, 2023).

Au Québec, les discours sur l'inclusion sont présents, mais leur mise en œuvre reste parfois incomplète. (Extrait 14, Témoignage 3, Québec)

L'extrait 14 du témoignage 3 met en évidence le décalage entre les discours et les pratiques d'inclusion. L'expérience québécoise a permis de développer un regard plus lucide sur les limites systémiques, même dans des contextes institutionnellement avancés. Cette prise de recul a contribué à forger une posture de chercheur critique, attentive aux incohérences entre intentions déclarées et réalités observées, une démarche centrale dans l'approche analytique du mémoire (Bourhis et Montreuil, 2022).

Tableau 5
Pratiques d'intégration en Algérie et au Québec

Dimensions analysées	Algérie	Québec	Enjeux et recommandations croisés
Structuration des pratiques RH	Peu ou pas de politiques formelles ; gestion intuitive et relationnelle	Pratiques mieux encadrées : politiques écrites, plans d'intégration	Structurer les processus en Algérie sans calquer aveuglément le modèle québécois ; contextualiser les outils
Formation des gestionnaires	Formation limitée ou absente en gestion de la diversité	Formations plus fréquentes sur l'inclusion et le leadership participatif	Développer les compétences interculturelles des managers dans les deux contextes pour éviter les erreurs d'application
Dispositifs d'intégration	Intégration laissée à la bonne volonté des individus ; forte inégalité	Outils institutionnels (parrainage, suivis, modules), mais parfois impersonnels	Combiner rigueur structurelle et souplesse humaine pour une intégration plus authentique
Poids des normes sociales et logiques d'intégration (collective vs individuelle)	Fort ancrage dans des normes sociales traditionnelles (hiérarchie, patriarcat, solidarité communautaire). L'intégration repose souvent sur le collectif, les réseaux informels ou les affinités culturelles.	Intégration davantage pensée de manière individualisée (plans d'intégration, mentorat personnalisé). Moins influencée par les rapports sociaux traditionnels, mais risque d'isolement ou de faible insertion relationnelle.	Encourager un équilibre entre approche collective et reconnaissance individuelle. En Algérie, structurer l'intégration sans rompre avec les dynamiques relationnelles positives ; au Québec, renforcer les liens sociaux pour prévenir l'isolement des nouveaux arrivants.
Perception de la diversité	Diversité vue comme naturelle, mais peu exploitée	Diversité reconnue comme ressource stratégique, mais parfois instrumentalisée	Promouvoir une culture organisationnelle qui reconnaît la diversité comme levier d'innovation, non comme obligation administrative

Dimensions analysées	Algérie	Québec	Enjeux et recommandations croisés
Climat organisationnel	Climat informel, parfois accueillant, mais inégalitaire	Climat plus équitable, mais pouvant manquer de chaleur ou d'adaptation individuelle	Concilier inclusion humaine (Algérie) et équité structurelle (Québec) pour une inclusion complète
Inclusion affichée vs vécu	Inclusion souvent implicite ou non mesurée	Inclusion plus visible, mais parfois non ressentie (écart entre politique et pratique)	Mettre en place des mécanismes d'évaluation régulière et inclure les perceptions des employés pour ajuster les stratégies

Source : Tableau élaboré par Laib Katia à partir de ses propres observations et analyses issues de la recherche terrain (2025).

4.2 DISCUSSIONS

4.2.1 Introduction à la discussion

Avant de dégager les contributions de ce mémoire, il convient tout d'abord de revenir sur les principaux constats tirés de l'analyse des témoignages liés aux pratiques d'intégration des employés issus de la diversité en Algérie, en les confrontant aux expériences observées dans le contexte québécois. Cette synthèse met en lumière les limites, les dynamiques et les leviers propres à chaque environnement culturel et organisationnel.

En croisant ces résultats avec les cadres théoriques mobilisés, la discussion vise à dégager une lecture critique des mécanismes d'inclusion en contexte nord-africain, tout en s'appuyant sur les enseignements du modèle québécois. Elle permet ainsi de proposer des pistes d'amélioration concrètes, en vue d'une gestion plus équitable et durable de la diversité dans les organisations algériennes.

4.2.2 Interprétation des résultats principaux

L'analyse des témoignages recueillis a permis d'identifier des enjeux clés dans les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité en Algérie. Ces résultats révèlent à la fois les forces et les limites du modèle algérien, souvent marqué par une gestion informelle et relationnelle, ainsi que les apports contrastés du modèle québécois, plus structuré, mais parfois rigide. (Cf. 4.1.1.3 et Cf. 4.1.2.1)

Plusieurs axes d'interprétation se dégagent de cette confrontation, d'une part, le manque de structuration des politiques d'inclusion en Algérie limite l'efficacité des pratiques, bien que les dynamiques humaines puissent offrir un certain soutien informel. D'autre part, les dispositifs québécois, s'ils offrent un cadre clair, peinent parfois à répondre aux besoins relationnels ou aux spécificités culturelles des employés issus de la diversité.

Ces constats confirment l'importance d'un ancrage local des pratiques d'intégration, adapté aux réalités culturelles et organisationnelles. Ils soulignent aussi la nécessité d'un équilibre entre structuration institutionnelle et reconnaissance des singularités individuelles. En cela, cette étude rejoint les travaux de Mor Barak (2023) et de Shore et al. (2011), qui insistent sur la complémentarité entre climats inclusifs, leadership, éthique et ajustement aux contextes.

4.2.2.1 Une diversité présente, mais peu mobilisée : entre reconnaissance symbolique et absence stratégique

En Algérie, la diversité culturelle constitue une composante naturelle du paysage organisationnel, reflétant la richesse des identités régionales, linguistiques et religieuses. Toutefois, cette diversité reste souvent limitée à un niveau symbolique, sans véritable ancrage stratégique dans les pratiques de gestion. Les témoignages révèlent une absence de politiques RH structurés, laissant place à une gestion intuitive et relationnelle, portée par les individus plus que par l'organisation. Si cette souplesse favorise parfois un climat de proximité, elle

engendre également des inégalités de traitement et une faible capitalisation sur les atouts de la diversité (Lahrichi, 2020).

En contrepoint, le contexte québécois se distingue par une formalisation plus avancée des pratiques, à travers des politiques écrites, des programmes d'équité ou encore des chartes internes. Toutefois, cette structuration peut parfois produire une forme d'uniformisation, qui neutralise les spécificités individuelles.

Ce double constat fait écho aux apports de Cox (1993) et de Gagnon et al. (2010), qui soulignent que la diversité ne devient un levier de performance que si elle s'accompagne de pratiques inclusives, contextualisées et évaluables. (Cf. 4.1.2.1)

4.2.2.2 Des pratiques d'intégration fragmentées : entre informalité et dispositifs encadrés

Les analyses (Cf. 4.1.4.3) mettent en lumière une intégration fortement dépendante des relations interpersonnelles et de la bonne volonté des acteurs locaux. En Algérie, cette intégration repose souvent sur des initiatives ponctuelles, portées par les gestionnaires ou les collègues immédiats. Cette logique informelle engendre une inégalité structurelle entre les employés, certains bénéficiant d'un accompagnement humain soutenu, tandis que d'autres sont livrés à eux-mêmes. En l'absence de cadre formel, l'inclusion devient alors un privilège circonstanciel plutôt qu'un droit garanti.

À l'inverse, le Québec propose des mécanismes plus institutionnalisés, tels que le parrainage, les plans d'accueil ou les formations interculturelles. Néanmoins, plusieurs témoignages signalent une certaine froideur ou un manque d'adaptation humaine dans l'application de ces outils. L'équité procédurale n'assure pas nécessairement une intégration ressentie comme authentique.

Ce constat rejoint les analyses de Shore et al. (2011) et de Greenberg (1990), qui rappellent que l'inclusion véritable repose sur un équilibre entre traitement égalitaire et reconnaissance des différences individuelles. Il s'agit ainsi de dépasser une logique purement

formelle pour instaurer une équité relationnelle, vécue au quotidien par les employés issus de la diversité.

4.2.2.3 Un encadrement managérial peu outillé face à la diversité

L'encadrement managérial joue un rôle déterminant dans la réussite des processus d'intégration. Pourtant, dans le contexte algérien, il apparaît comme un levier sous-exploité. Les gestionnaires, souvent centrés sur les résultats opérationnels, sont peu sensibilisés aux enjeux interculturels ou à la gestion inclusive des équipes. L'absence de formation spécifique, combinée à une approche descendante du leadership, limite leur capacité à instaurer un climat de confiance et à adapter leur accompagnement aux besoins des employés issus de la diversité (Rajaa et El Ghazlani, 2023).

Cette réalité contraste avec les pratiques observées au Québec, où des dispositifs tels que le mentorat, le leadership participatif ou les formations en inclusion sont davantage présents. Cependant, leur efficacité dépend fortement du soutien de la direction et de la culture organisationnelle dans laquelle ils s'inscrivent. Un mentorat appliqué sans conviction ou sans adaptation aux réalités culturelles peut rapidement perdre de sa portée.

Cette situation met en lumière un enjeu commun : la nécessité pour les managers, dans les deux contextes, de développer une posture plus inclusive, articulée autour de la reconnaissance des différences culturelles et de l'équité relationnelle. Comme le rappellent Mor Barak (2023) et Dostanić (2024), le leadership inclusif ne repose pas uniquement sur des compétences techniques, mais sur une capacité à accueillir la diversité comme une ressource, à favoriser la participation et à instaurer un climat de sécurité psychologique au sein des équipes.

Ainsi, renforcer la formation interculturelle des gestionnaires et les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques apparaît comme un levier essentiel pour favoriser une inclusion durable, contextualisée et vécue. (Cf. 4.1.4.2 et Cf. 4.1.4.6)

4.2.2.4 Inclusion affichée, inclusion vécue : un décalage persistant

L'analyse (Cf. 4.1.4.4) révèle un écart significatif entre les politiques d'inclusion affichées et l'expérience vécue par les employés issus de la diversité, tant en Algérie qu'au Québec. Si certains discours organisationnels mettent en avant l'égalité et l'ouverture à la diversité, la réalité quotidienne est souvent marquée par des pratiques implicites d'exclusion.

En Algérie, l'inclusion repose essentiellement sur la bonne volonté des gestionnaires ou sur les réseaux interpersonnels. Faute de cadre structuré, cette dynamique laisse place à des traitements inégaux et à une reconnaissance partielle des compétences. L'absence de mécanismes formels d'évaluation ou de régulation renforce ce sentiment d'invisibilité chez certains employés issus de groupes minoritaires.

Au Québec, bien que des politiques claires soient souvent en place, leur application ne garantit pas toujours une inclusion ressentie. Les témoignages font état de micro-agressions, de plafonds de verre et de biais implicites, qui freinent l'accès à des postes de responsabilité ou à des opportunités de carrière. Cette dissociation entre inclusion institutionnelle et inclusion relationnelle crée un climat d'ambiguïté, voire de frustration.

Ces constats rejoignent les analyses de Sue (2010), Shore et al. (2011) et Mor Barak (2000), qui insistent sur la nécessité de distinguer l'inclusion formelle de l'inclusion vécue. Pour être réelle, l'inclusion doit être mesurable, perçue et ressentie, et s'ancrer dans des pratiques concrètes : reconnaissance active des singularités, participation équitable aux décisions et climat de sécurité psychologique.

Une vigilance constante est donc requise pour combler ce fossé entre discours et réalité, en mettant en place des outils d'évaluation participative et en intégrant les perceptions des employés dans la régulation des pratiques organisationnelles.

4.2.2.5 Politiques d'inclusion : des intentions sans ancrage opérationnel

D'après l'analyse (Cf. 4.1.4.5), les politiques organisationnelles constituent un socle essentiel pour encadrer et pérenniser les pratiques d'inclusion. Pourtant, en Algérie, leur mise en œuvre reste largement embryonnaire. Dans les entreprises observées, la gestion de la diversité repose le plus souvent sur des pratiques implicites, ponctuelles, guidées par les affinités interpersonnelles ou l'autorité du dirigeant. Cette gouvernance informelle, bien qu'adaptable, empêche l'universalité et la durabilité des principes d'inclusion.

À l'inverse, le Québec se distingue par une présence plus visible de politiques structurées : chartes internes, comités EDI, programmes d'équité. Cependant, leur portée reste conditionnée à leur mise en application effective. Lorsqu'elles ne sont pas soutenues par une volonté institutionnelle forte ou accompagnées d'indicateurs de suivi, ces politiques risquent de devenir purement symboliques.

Comme le rappellent Gagnon et al. (2010) et Sue (2010), l'efficacité des politiques d'inclusion repose sur trois piliers : leur clarté, leur contextualisation et leur capacité à être évaluées. Une politique qui n'intègre pas les spécificités culturelles et les réalités du terrain devient rapidement inopérante.

Ainsi, il ne suffit pas de formaliser des intentions inclusives. Celles-ci doivent être traduites en actions concrètes, ancrées dans les processus organisationnels, soutenues par la direction, et portées par une culture d'évaluation continue. En l'absence de ces conditions, les écarts entre principes et pratiques ne peuvent que se creuser.

4.2.2.6 Une fonction RH marginalisée : entre gestion administrative et rôle stratégique absent

L'analyse (Cf. 4.1.4.5) montre que la fonction ressource humaine représente un levier central dans la mise en œuvre des politiques d'inclusion. Pourtant, dans les organisations algériennes observées, elle demeure limitée à un rôle administratif, centré sur la paie, la gestion des absences ou le suivi contractuel. Son implication dans les processus d'intégration,

l'accompagnement des nouveaux employés ou la formation à la diversité est souvent inexistante. Faute de positionnement stratégique, elle ne dispose ni des ressources ni de la légitimité pour piloter une démarche d'inclusion structurée (Saïb Musette et Khaled, 2012).

Au Québec, la fonction RH bénéficie généralement d'un meilleur ancrage organisationnel. Elle est associée à des pratiques plus élaborées telles que le mentorat, les plans d'accueil ou les suivis individualisés. Toutefois, même dans ce contexte, son impact peut être limité si la direction ne soutient pas activement ses actions ou si les politiques EDI restent isolées du fonctionnement global de l'organisation.

Ce constat rejoint les travaux de Cox (1993) et Mor Barak (2005), qui soulignent l'importance de repositionner la fonction RH comme acteur stratégique de l'inclusion. Sans vision claire ni rôle proactif dans la conception et la coordination des dispositifs d'intégration, l'inclusion reste dispersée, dépendante des initiatives locales ou des bonnes volontés individuelles.

Il devient donc nécessaire de redéfinir le rôle des services RH, non comme un simple service de conformité administrative, mais comme une force d'impulsion capable de structurer, évaluer et faire évoluer les pratiques inclusives au cœur même des dynamiques organisationnelles.

4.2.2.7 Normes sociales et culturelles : entre conservatisme traditionnel et ouverture relative

Selon l'analyse (Cf. 4.1.3.1), les normes sociales et culturelles façonnent en profondeur les pratiques d'intégration dans les organisations. En Afrique du Nord, précisément en Algérie, ces normes s'appuient encore largement sur des logiques hiérarchiques, patriarcales ou communautaires. Elles influencent non seulement les rapports professionnels, mais aussi la manière d'aborder la diversité. La religion musulmane, omniprésente dans les rapports sociaux, impose également des cadres implicites de comportement et d'interaction. Les conflits sont souvent gérés par des mécanismes informels, s'appuyant sur les réseaux relationnels ou l'autorité morale des supérieurs hiérarchiques (Saïb Musette et Khaled, 2012).

Si ces logiques peuvent favoriser la cohésion au sein de groupes homogènes, elles risquent de marginaliser les personnes issues de minorités ou d'horizons culturels différents. Les attentes implicites, rarement explicitées ou négociées, constituent un frein à l'intégration formelle et transparente.

Au Québec, bien que les normes sociales promeuvent la diversité, la transparence et l'équité, des formes plus subtiles de discrimination subsistent : isolement professionnel, plafond de verre, ou encore attentes normalisées vis-à-vis des comportements. Cette apparente ouverture peut masquer des résistances implicites, d'autant plus difficiles à déconstruire qu'elles sont dissimulées sous des discours institutionnels valorisants.

Berry (1997), Cornet et Warland (2008) et Rajaa et El Ghazlani (2023) insistent sur l'importance de l'adaptation mutuelle dans les processus d'acculturation. Ces résultats suggèrent que ni la valorisation des normes locales ni l'application de normes universelles ne suffisent à garantir l'inclusion. Ce sont les mécanismes de médiation, de traduction interculturelle et d'ajustement réciproque qui rendent possible une véritable intégration.

En somme, toute stratégie d'inclusion doit s'articuler autour d'une lecture critique des normes sociales en vigueur, pour mieux les adapter aux exigences d'un environnement professionnel inclusif et équitable.

4.2.2.8 Entre logique collective et parcours individualisés : vers une approche hybride

L'analyse comparée (Cf.4.1.4.3 et Cf.4.1.4.4) des contextes algériens et québécois révèle deux logiques d'intégration distinctes, chacune présentant des atouts, mais aussi des limites. En Algérie, l'intégration repose largement sur des dynamiques collectives : réseaux de solidarité régionale, affinités communautaires ou relations interpersonnelles jouent un rôle clé dans l'insertion professionnelle. Ce système, souvent informel, favorise l'entraide, mais peut aussi exclure ceux qui n'appartiennent pas aux réseaux dominants, en renforçant des inégalités implicites.

À l'inverse, le Québec privilégie des dispositifs plus individualisés, centrés sur les compétences, les plans d'intégration personnalisés ou les parcours encadrés. Cette approche valorise l'autonomie et l'équité formelle, mais comporte un risque d'isolement si elle n'est pas accompagnée de mécanismes de socialisation ou de soutien humain.

Ce contraste met en lumière l'intérêt d'un modèle hybride, capable de conjuguer les forces des deux systèmes. L'intégration efficace ne peut se réduire ni à une approche purement communautaire ni à un processus strictement individualisé. Elle nécessite la construction d'un environnement inclusif qui valorise à la fois le sentiment d'appartenance et la reconnaissance des singularités.

Gagnon et al. (2010) et Mor Barak (2023) soulignent l'importance de cette double articulation pour bâtir des organisations véritablement inclusives. Encourager l'autonomie tout en renforçant les liens sociaux, structurer les dispositifs tout en respectant les dynamiques locales : telle est la voie à suivre pour favoriser une inclusion durable, contextualisée et cohérente.

4.2.3 Implications théoriques et pratiques

Les résultats de cette étude apportent des éclairages significatifs sur la manière dont les pratiques d'intégration des employés issus de la diversité sont conçues et mises en œuvre dans des contextes culturellement distincts. Sur le plan théorique, les constats recueillis invitent à dépasser les approches normatives ou standardisées de l'inclusion, en soulignant la nécessité d'une articulation entre cadre organisationnel structuré et reconnaissance des dynamiques humaines et culturelles locales.

Cette posture rejoint les travaux de Mor Barak (2005), Point (2012) et Shore et al. (2011), qui insistent sur l'importance d'un climat organisationnel inclusif, fondé sur des pratiques concrètes, ressenties et ajustées aux réalités du terrain. Elle met également en évidence le rôle crucial des interactions informelles, de la gouvernance locale et des rapports sociaux dans la réussite ou l'échec des processus d'intégration.

D'un point de vue pratique, plusieurs leviers d'action se dégagent pour renforcer l'inclusion dans les organisations nord-africaines, notamment en Algérie :

- Former les gestionnaires aux compétences interculturelles et aux enjeux liés à la diversité, afin qu'ils puissent agir comme relais d'inclusion au quotidien (Cf. 4.2.2.3).
- Renforcer la communication interculturelle, en mobilisant des outils de médiation (traduction, reformulation, décodage culturel) adaptés aux styles de communication locaux (Cf.4.2.2.7)
- Intégrer la diversité dans les stratégies organisationnelles, au-delà des discours ou des mesures ponctuelles, en s'appuyant sur des politiques claires et évaluables (Cf.4.2.2.1 et Cf.4.2.2.5).
- Structurer l'accueil et le suivi des nouveaux employés à travers des programmes d'intégration adaptés aux contextes, qui valorisent à la fois l'autonomie individuelle et l'insertion dans des réseaux de solidarité internes (Cf.4.2.2.2)
- Mettre en place des mécanismes de feedback, permettant de recueillir régulièrement les perceptions des employés issus de la diversité, afin d'ajuster les pratiques et de prévenir les formes d'exclusion invisibles (Kamau et al., 2022) (Cf.4.2.2.4).
- Valoriser la diversité comme levier d'innovation, en encourageant la complémentarité des savoir-faire, des références culturelles et des expériences vécues (Cf.4.2.2.1)
- Repositionner les services RH au cœur des stratégies d'inclusion, en leur conférant un rôle actif dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques EDI(Cf.4.2.2.6)
- Reconnaître les biais implicites et les micro-agressions, en développant des formations continues qui outillent les équipes pour les prévenir et y répondre (Cf.4.2.2.4 et Cf. 4.2.2.7).
- Encourager une approche hybride, capable de combiner les forces des logiques collectives (entraide, proximité relationnelle) et celles des parcours individualisés (suivi personnalisé, reconnaissance des compétences) (Cf.4.2.2.8)

Ces implications visent à construire une inclusion durable, ancrée à la fois dans les structures organisationnelles et dans les pratiques relationnelles. Elles appellent à une gestion de la diversité qui soit à la fois humaine, stratégique et contextualisée en rupture avec les modèles uniformes, et en phase avec les réalités sociales du terrain.

4.2.4 Synthèse critique et conclusion de la discussion

L'analyse menée dans cette section met en lumière la complexité des dynamiques d'inclusion en contexte de diversité culturelle, notamment lorsqu'elles s'inscrivent dans des environnements institutionnels, sociaux et économiques contrastés comme ceux de l'Algérie et du Québec. Elle montre que les politiques d'intégration, pour être efficaces et durables, ne peuvent se limiter à des approches génériques ou normatives. Elles nécessitent au contraire une transformation en profondeur des pratiques organisationnelles, articulée autour d'un leadership éthique, d'un climat d'inclusion perçu et vécu, et de dispositifs ajustés aux spécificités locales.

La comparaison des deux contextes étudiés fait ressortir des écarts significatifs : là où le Québec propose un cadre plus formalisé, parfois perçu comme rigide ou impersonnel, l'Algérie offre une flexibilité relationnelle souvent informelle, mais encore insuffisamment structurée. Cette opposition révèle qu'aucun modèle n'est parfaitement transposable, et qu'une gestion inclusive pertinente doit conjuguer rigueur structurelle et sensibilité culturelle.

L'étude suggère ainsi qu'une approche hybride pourrait constituer une voie prometteuse : en Algérie, il s'agirait de structurer les dispositifs d'intégration tout en valorisant les ressources informelles telles que les réseaux d'entraide, l'engagement communautaire et les dynamiques de proximité. Au Québec, l'accent pourrait être mis sur le renforcement des liens humains et sur la reconnaissance des singularités culturelles, afin de réduire les effets d'isolement souvent observés chez les employés issus de la diversité.

Plus largement, cette recherche invite à repenser l'inclusion comme un processus vivant, ancré dans les pratiques quotidiennes, coconstruit par l'ensemble des acteurs organisationnels. Elle appelle à dépasser les logiques instrumentales pour faire de la diversité un véritable levier d'innovation, de cohésion sociale et de performance collective. En ce sens, elle contribue à nourrir une réflexion plus large sur la nécessité d'adapter les politiques de gestion des ressources humaines aux réalités culturelles, sociales et économiques propres à chaque territoire.

Ce chapitre a permis d'adopter une lecture comparative et critique de l'intégration des employés issus de la diversité culturelle en Algérie et au Québec. Il ressort de cela que, malgré sa richesse, la diversité reste peu valorisée en Algérie, freinée par des pratiques organisationnelles limitées. Au Québec, les politiques sont plus développées, mais des écarts subsistent entre les discours et la réalité.

L'étude montre que la réussite passe par l'évaluation continue, la prise en compte des vécus des employés et une gestion interculturelle adaptée. Toutefois, des freins persistent, notamment les représentations sociales, les pratiques informelles et le manque de stratégies claires.

En somme, une intégration durable exige de contextualiser les démarches tout en s'inspirant de modèles efficaces comme celui du Québec, pour faire de la diversité un levier de transformation organisationnelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a proposé une réflexion approfondie sur l'intégration des employés issus de la diversité culturelle dans les organisations, en s'appuyant sur une démarche autopraxéographique fondée sur les expériences professionnelles vécues par la praticienne-chercheuse au Québec et en Algérie. Il ne s'agit pas ici d'une étude comparative entre deux contextes nationaux, mais d'une analyse approfondie des pratiques de diversité, d'inclusion et d'intégration observées au Québec. Contexte dans lequel la praticienne-chercheuse a cumulé plusieurs expériences professionnelles, mobilisées comme point d'ancrage pour mieux éclairer et comprendre les dynamiques en jeu dans le contexte maghrébin, et plus particulièrement en Algérie, pays dans lequel elle a également travaillé.

À travers cette double lecture, à la fois analytique et introspective, le travail a permis de mettre en lumière comment les expériences vécues dans un environnement structuré comme celui du Québec peuvent servir de révélateur critique pour interroger les limites, les contradictions, mais aussi les potentiels d'évolution des pratiques d'intégration dans les organisations du grand Maghreb.

L'analyse menée a permis de souligner les caractéristiques du contexte québécois, où les politiques publiques et les dispositifs organisationnels visent, en théorie, à soutenir l'inclusion des personnes immigrantes. On y observe une reconnaissance de la diversité comme levier stratégique, bien que cette reconnaissance soit parfois davantage symbolique que réellement incarnée dans les pratiques quotidiennes. En effet, les situations vécues sur le terrain révèlent la persistance d'obstacles, tels que les discriminations implicites, les barrières invisibles à l'avancement professionnel ou encore une reconnaissance incomplète des compétences. Ces constats ont permis de dégager des éléments structurants tant les limites que les avancées, pouvant nourrir une réflexion critique sur les pratiques d'inclusion dans d'autres contextes.

Dans le cas du Maghreb, et plus spécifiquement de l'Algérie, la diversité culturelle est bien présente dans le tissu social, mais elle est rarement pensée comme une richesse organisationnelle à structurer. Les pratiques d'intégration y sont marquées par une forte informalité, une hiérarchie rigide, une prévalence du lien relationnel, et une faible institutionnalisation des ressources humaines. L'absence de dispositifs cohérents, le manque de formation à la gestion interculturelle, ainsi que la persistance des normes sociales conservatrices limitent les possibilités d'une inclusion réelle et équitable.

Au fil de l'analyse, plusieurs axes critiques ont émergé. Le premier concerne la nécessité de structurer la diversité comme une ressource stratégique, et non comme une contrainte à gérer. Cela suppose l'adoption de politiques claires, contextualisées, accompagnées de mécanismes d'évaluation, et soutenues par une volonté de transformation organisationnelle. Le deuxième axe porte sur le rôle déterminant des gestionnaires et dirigeants : sans leadership inclusif et sans engagements au sommet, toute politique d'inclusion risque de rester inefficace. Un troisième axe réside dans la reconnaissance des normes sociales et culturelles dominantes qui, souvent inconsciemment, influencent les pratiques quotidiennes et les dynamiques d'exclusion ou d'invisibilisation.

Par ailleurs, cette recherche a révélé que l'inclusion authentique nécessite une véritable reconnaissance des parcours, des compétences et de la contribution des employés issus de la diversité. Le développement de programmes de mentorat, la mise en place de formations interculturelles, l'accompagnement individualisé et l'écoute active apparaissent comme des leviers essentiels à mobiliser. Cependant, ces outils ne suffisent que s'ils s'inscrivent dans une vision globale, portée à la fois par les valeurs de l'organisation et par ses structures décisionnelles.

Ce mémoire souligne enfin que la gestion de la diversité ne se réduit pas à une série de mesures techniques ou juridiques. Elle implique un changement de posture profond, une remise en question des pratiques dominantes et une reconnaissance de la diversité comme source de créativité, d'innovation et de justice sociale. L'inclusion, dans cette optique, ne se

décède pas : elle se construit dans l'action, dans la cohérence et dans la reconnaissance active de la pluralité des identités.

Parmi les leviers essentiels de cette inclusion, le processus d'intégration occupe une place centrale. Plus qu'une simple formalité administrative ou un protocole de bienvenue, l'intégration constitue un parcours stratégique qui conditionne la réussite professionnelle et humaine des employés issus de la diversité. Lorsqu'elle est bien structurée, adaptée au contexte culturel et soutenue par des pratiques cohérentes, elle permet aux nouveaux arrivants de se sentir légitimes, compétents et engagés dans leur milieu de travail. À l'inverse, une intégration négligée ou improvisée peut entraîner isolement, désengagement et roulement élevé. Cette recherche a montré que les pratiques d'intégration réussies combinent accompagnement individualisé, reconnaissance des parcours, formation interculturelle et création d'espaces d'expression, dans un cadre organisationnel inclusif et bienveillant.

Dès lors, repenser l'intégration comme un processus progressif, évolutif et profondément humain permet non seulement de favoriser l'inclusion réelle des personnes de cultures diverses, mais aussi d'optimiser leur contribution à la performance collective. Cela nécessite une coordination efficace entre les services RH, les gestionnaires de proximité et l'ensemble des équipes, ainsi qu'un engagement constant dans l'évaluation et l'ajustement des pratiques en fonction des réalités du terrain.

En ce sens, l'intégration professionnelle ne peut être dissociée des enjeux d'inclusion et de diversité : elle en est le premier révélateur et le terrain d'action privilégié pour construire des environnements de travail réellement équitables et collaboratifs.

Certaines limites doivent néanmoins être soulignées. D'abord, la posture autopraxéographique adoptée implique une subjectivité assumée, mais qui limite la généralisation des résultats ? Les observations reposent principalement sur les expériences personnelles de la praticienne-chercheuse, ce qui restreint l'universalité des constats. De plus, l'analyse repose sur un nombre restreint de contextes organisationnels, sans investigation quantitative ni élargissement à d'autres terrains culturels comme le Maroc ou la Tunisie. Par

ailleurs, bien que des ancrages théoriques solides aient été mobilisés, certains axes, tels que l'analyse genrée de l'inclusion ou les effets intergénérationnels, pourraient être approfondis dans des recherches futures (Albert et Cadieux, 2017).

Les perspectives de recherche sont nombreuses. Il serait pertinent, à l'avenir, de compléter cette démarche par des enquêtes quantitatives et des études multisites afin d'enrichir les données empiriques et de comparer différentes configurations d'inclusion dans des organisations de tailles et de secteurs variés. Une exploration des pratiques d'intégration dans d'autres pays du Maghreb permettrait également d'élargir la portée du raisonnement. Enfin, la co-construction de dispositifs d'inclusion avec les acteurs du terrain : employés, gestionnaires, syndicats. Représente une voie prometteuse pour ancrer les pratiques dans une réalité vécue et partagée, favorisant ainsi une transformation organisationnelle durable.

En conclusion, à la lumière des expériences croisées de la praticienne-chercheuse et des résultats tirés de l'analyse, cette recherche démontre qu'une véritable inclusion passe par une approche systémique, contextualisée et soutenue par un engagement institutionnel fort. Il ne s'agit pas seulement d'intégrer les différences culturelles, mais de les reconnaître comme des ressources précieuses, tout en plaçant résolument l'humain au cœur des dynamiques organisationnelles. C'est dans cette perspective que les organisations, tant au Québec qu'au Maghreb, pourront construire des milieux de travail plus justes, plus performants et véritablement inclusifs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agogu , M., Ch nard-Poirier, L., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M. et Soubli re, J.-F. (2023). *Survivre à son projet de recherche : Introduction à la méthodologie en gestion*.  ditions JFD.
- Agsous, Z. (2019, 8 septembre). Gérer les défis soulevés par la diversité culturelle en milieu de travail. Université de Sherbrooke <https://www.usherbrooke.ca/formation-continue/nouvelles/details/40950>
- Albert, C., Bournois, F., Chappoz, C. et Couzinet, J. M. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension oubliée du management des compétences. *Management et Avenir*, 38(8), 72-92.
- Albert, L., et Cadieux, J. (2017). L'autopraxéographie : une voie réflexive pour comprendre et transformer sa pratique. Dans M.-J. Avenier et C. Thomas (dir), *La recherche dans une perspective praxéologique* (p. 167-188). Vuibert.
- Albert, L. et Michaud, J. (2016). Produire du savoir à partir de sa pratique : l'autopraxéographie comme méthode de recherche. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(1). <https://doi.org/10.4000/ripes.1044>
- Albert, M. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions.
- Albert, M.-N. (2017). Expliciter sa pratique de gestion : une méthode pour les professionnels qui veulent produire des connaissances à partir de leur expérience. Presses de l'Université du Québec.
- Albert, M.-N. et Cadieux, J. (2017). Comprendre l'agir entrepreneurial par l'autopraxéographie. *Revue internationale de l'entrepreneuriat*, 16(1). Disponible : <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2017-1.htm>
- Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (HS04 Supplément), 163-175.

- Albert, M.-N. et Dodeler, N. L. (2020). L'entrepreneuriat immigrant de nécessité au sein d'une région où il n'existe pas d'enclaves ethniques. *Projectics/proyèctica/projectique*, 25(1), 107-130.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). Les utilisations de l'autopraxéographie pour les DBA. Dans C. Schmitt, E. Meyer et P. Boncler (Drs.), *Produire du savoir et de l'action. Cas du DBA* (pp. 141-149). Paris : Éditions EMS
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M. M. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11, 1-24.
- Albert, M.-N. et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175–200.
- Ammassari, S. (2004). Gestion des migrations et politiques de développement : optimiser les bénéfices de la migration internationale en Afrique de l'Ouest. BIT, Bureau international du travail. Consulté : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-integration/documents/publication/wcms_081994.pdf
- Andréani, J. C., Conchon, F., Moulin, J. L. et De Vaissière, G. (2008). La communication de diversité en marketing : approche exploratoire. *Management Avenir*, 15(1), 156-173.
- Appvizer. (2025). Les facteurs de résistance au changement en entreprise. Consulté sur <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement>
- Arcand, S. et Bourhis, A. (2020). L'intégration organisationnelle des travailleurs immigrants au Québec : pratiques, enjeux et perspectives. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 57-79.
- Arreola, F. et Sachet-Milliat, A. (2022). Question(s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, (1), 75-80.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). La recherche en sciences de gestion dans une perspective praxéologique. *Revue française de gestion*, 41(248), 15–34.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert (dir.) *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (p. 5-45). Pearson Education.

- Azzgagh, E. H. (2023). La littérature maghrébine de l'émigration et la question identitaire : le cas de Zeida de nulle part de Leila Houari. *Langues et Cultures*, 2(2), 132-139.
- Bartel-Radic, A. (2003). Learning in multicultural teams: The role of intercultural interactions. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 123-140.
- Barth, I. (2024). Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif. Dunod.
- Barth, I. et Falcoz, C. (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité : Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi. Éditions EMS.
- Baškarada, S. (2014). Lignes directrices pour les études de cas qualitatives. *Le rapport qualitatif*, 19(40), 1-25.
- Bauer, T. N. et Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. S. Zedeck(dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, p. 51–64). *American Psychological Association*.
- Beaudry, C., Deschênes, A. A. et Yaya, M. S. (2025). La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail : Du diagnostic au plan d'action. PUQ.
- Ben Moussa, M. et Ben Abdelkader, F. (2022). La gestion de la diversité culturelle dans les entreprises maghrébines : entre initiatives individuelles et dispositifs organisationnels. *Revue internationale de management et de stratégie*, 14(2), 112-128.
- Benali, A. (2018). Défis linguistiques de l'intégration professionnelle au Maghreb. *Revue de management interculturel*, 15(3), 45-62.
- Bendjelloul, A. et Bensalah, F. (2023). Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes : entre informel et structuration progressive. *Revue des sciences humaines*, 8(1), 95-112.
- Bentaleb, M. et Berrado, A. (2018). La gestion des ressources humaines dans les PME marocaines : entre informel et formel. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(2), 45-60.
- Bereni, L. et Jaunait, A. (2009). Usages de la diversité. *Raisons politiques*, 35, 5- 9.
- Bernadet, C. et Drapeau, A. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale : entre uniformisation et reconnaissance de la diversité. *Ad machina*, (8). <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1842>

- Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ.
- Binkkour, M. (2021). La culture organisationnelle et l'innovation : cas des innovations managériales dans les pme familiales de la région d'agadir. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Boire, V. (2024). L'apport de la médiation interculturelle pour une adoption plus effective des mesures d'équité, diversité et inclusion (EDI) en entreprise. Université de Sherbrooke. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7922>
- Boudarbat, B., et Boulet, M. (2010). Immigration et marché du travail au Québec. Université d'Ottawa.
« Les immigrants nord-africains connaissent un taux de chômage très élevé en 2006 de 18,8 % pour un taux d'emploi de 64,3 % seulement » (p. 57)
- Boudarbat, B., et Grenier, G. (2014). L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Boudiaf, N., et Benslama, A. (2022). Gestion de la diversité culturelle dans les organisations algériennes : Enjeux, pratiques et perspectives. *Revue des Sciences Humaines*, 39(2), 115-132.
- Boukhris, A., et Ben Slimane, S. (2022). Gestion de la diversité et inclusion en entreprise : entre approche intuitive et formalisation dans les contextes nord-africain et occidental. *Revue internationale de gestion interculturelle*, 15(2), 34-50.
- Boukrissa, A. (2024). *L'animation en Algérie à l'horizon 2030-2035*. *Revue Internationale d'Animation, Tourisme et Pratiques Sociales*, 26, 265-276.
- Boulet, M. (2016). L'intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole. Center for Interuniversity Research and Analysis on Organizations.
- Bourgain, A., Brot, J., et Gérardin, H. (2014). *L'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale*. Karthala.
- Bourhis, A., et Montreuil, S. (2022). Pratiques d'intégration des nouveaux arrivants et gestion de la diversité en entreprise au Québec : entre formalisation et adaptation. *Revue internationale sur le travail et la société*, 6(2), 89-104.
- Bourhis, R. Y., et Montreuil, A. (2022). Inclusion et exclusion sociale des minorités ethnoculturelles au travail : au-delà des politiques institutionnelles au Québec. *Revue canadienne de relations industrielles*, 77(2), 231-248.

- Bousquet, F., et Bousquet, M. (2023). « Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination dans l'université française ». *Sociologie du travail*, 65(1), 45-62.
- Bouzaachane, H. (2023). Gestion des conflits au travail dans un contexte interculturel
- Bruna, M. G., et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84
- Bruna, M. G., Chanlat, J. F., et Chauvet, M. (2018). Du portage d'une politique de diversité comme levier de changement au management de la diversité comme clé de la performance d'une organisation. *Management et diversité*, 35.
- Béji, K., et Lechaume, A. (2022). *Dynamiques d'intégration des immigrants en région*. Nouvelles dynamiques de l'immigration. De Gruyter.
- Bélanger, A., et Bastien, G. (2023). Pratiques organisationnelles favorisant l'intégration des immigrants en milieu de travail au Québec : une analyse multidimensionnelle. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 40(1), 112- 130.
- Bélanger, J., Gagnon, S., et Tremblay, D.-G. (2017). *La formation continue comme levier de mobilisation des travailleurs âgés*. *Revue internationale de gestion*, 42(3), 45-60.
- Cazal, D. Chapitre 4 Faut-il encore parler de paradigmes en sciences de gestion ?
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2024, 10 mai). Diversité, équité et inclusion dans le milieu de travail. CCHST.
- Chapitre 3 : Bien planifier sa collecte de données ; pages 53 à 72
- Cherni, S. (2010). *Culture et personnalité au Maghreb*. *Le Journal des psychologues*, 277, 67-69.
- Cherré, B., et Lemieux, N. (2019). *Leadership existentialiste sartrien revisité : pour une approche originale*. *Question(s) de management*, (2), 111-128.
- Chicha, M. T., et Charest, E. (2019). *Politiques d'intégration et diversité culturelle*. *Revue de l'intégration et de la migration internationale*, 15(2), 45-67.
- Collectif de recherche sur l'équité, la diversité et l'inclusion. (2024). Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des milieux communautaires. SHERPA.
- Constantin, F. (1972). *L'intégration régionale en Afrique noire*. Esquisse sur dix années de recherche. *Revue française de science politique*, 22(5), 1074-1110.

- Corbeil, J.-C. (2019). *Modèles de société et intégration culturelle : Perspectives maghrébines*. *Revue Internationale de Sociologie*, 31(4), 402-418.
- Cornet, A., et Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2020). *Cultural diversity in organizations: Theory, research et practice* (3rd ed.). *Berrett-Koehler Publishers*.
- Depond, L. (2022). *L'intelligence relationnelle et inclusion : Un peu de neurosciences pour développer la diversité en entreprise*. Dunod.
- Deschênes, M. (2017). *Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants dans les régions : étude auprès d'employeurs de l'Estrie* (Doctoral dissertation). C'est les références ajoutées.
- Desrochers, L.(2001). *L'intégration des nouveaux employés : faut-il encore en parler*.
- Desrosiers, E. L., Smith, J., et Johnson, M. (2021). *Défis de l'immigration dans les PME québécoises*. *Journal des affaires et de l'économie*, 12(3), 123-145.
- Dorais, M.(2015). *Repenser le sexe, le genre et l'orientation sexuelle*. *Santé mentale au Québec*, 40(3), 37–53.
- dostanić, I.(2024). what are the challenges of intercultural leaders in contemporary business? *science international journal*, 3(2), 101-106.
- Dupriez, P., et Vanderlinden, B.(2017). *Au cœur de la dimension culturelle du management* (Ser. *Diversité culturelle et dynamique des organisations*). *L'Harmattan*. 2024,
- EL Morabit, E. B., Ferhane, D., et Bouzalmad, M. (2024). *L'entrepreneuriat, une source d'inclusion sociale et d'autonomisation financière des femmes en situation vulnérable*. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies(IJSMES)*, 3(5), 1735-1750.
- Fortier, I., et Giasson, F. H. (2007). *Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion*. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26.
- Fortin, S., et Tremblay, P. (2020). *Stratégies d'intégration en milieu de travail*. *Travail et société*, 18(1), 89-102.

- Fremiot, A.(2017). Occitanie : CGI lance une formation gratuite et rémunérée pour ses salariés de demain-ToulÉco.
- Frisch, L. K. (2023). Cultural diversity: the road to a sustainable organizational culture: an analysis of the luxembourgish organizations' concepts from the onboarding process onwards.
- Fronda, Y. (2008). Diversité culturelle et instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française. *Revue management et avenir*, (4), 147-162.
- Gagnon, S., et Labelle, M. (2023). Diversité et inclusion en entreprise au Québec : entre discours institutionnel et pratiques effectives. *Revue québécoise de gestion de la diversité*, 9(1), 45-61.
- Gannouni, K.(2001). *Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb*. Actes de la Xème Conférence de l'AIMS. <https://www.strategie-aims.com/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2436-pour-une-gestion-strategique-des-ressources-humaines-au-maghreb/download>
- Garner-Moyer, H.(2006). *Gestion de la diversité et enjeux de GRH*. *Revue management et avenir*, (1), 23-42.
- Gentles, SJ, Charles, C., Ploeg, J. et McKibbon, KA (2015). L'échantillonnage dans la recherche qualitative : aperçus d'un aperçu de la littérature sur les méthodes. *Le rapport qualitatif*, 20(11), 1772-1789.
- Giordano, Y., et Jolibert, A.(2016). *Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative*. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 7.
- Girard, M., et Vatz-Laaroussi, M. (2018). *Mobilité et insertion des immigrants en région*. *Études canadiennes*, 24(4), 233-250.
- Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (p. 105–117). *Sage Publications*.
- Guespin, L., et Marcellesi, J.-B. (1986). *Le libéralisme linguistique : Théories et pratiques*. *Linguistique et Société*, 12(1), 23-45.

- Gulian, T. H. O. M. A. S.(2010). L'Intégration professionnelle des immigrants : des défis persistants aux solutions novatrices. Nos diverses cites : Le Québec. Metropolis, 151-155.
- Haas, A., et Shimada, S.(2014). Managing Diversity in Organizations : a Framework for Researchers and Firms [Las políticas de gestión de la diversidad en las organizaciones: proposición de tipología para el uso de los investigadores y de las empresas](No. hal-02158156).
- Hadjou, L., et Tessa, H.(2023). L'intégration des nouvelles recrues dans les entreprises (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Hareng, C.(2009). La diversité est-elle payante ? : race, sexe et analyse de rentabilisation en faveur de la diversité. Revue sociologique américaine, 74(2), 208-224.
- Hilferink, L.(2024). Amélioration de l'expérience des personnes en situation de handicap en milieu hospitalier : Cas du service Welcome de l'Hôpital de la Citadelle.
- Hodgson, J. A., Mulligan, C. J., Al-Meer, A., et Raaum, R. L.(2014). *Early Back-to-Africa Migration into the Horn of Africa*. PLoS Genetics, 10(6), e1004393. <https://doi.org/10.1371/journal.pgen.1004393>
- Hu, G., Lu, F., Zhai, B. P., Lu, M. H., Liu, W. C., Zhu, F., ... et Zhang, X. X. (2014). Outbreaks of the brown planthopper *Nilaparvata lugens*(Stål) in the Yangtze River Delta: immigration or local reproduction? PLoS One, 9(2), e88973.
- IRFAM (2023). Du déni des compétences comme gaspillage à l'auto-emploi comme résilience.
- Jamotton, S., et Léonard, E.(2024). La mise en oeuvre d'une politique de diversité en entreprise : analyse des moteurs et des freins liés à ce projet.
- Jobin, P.(2012). L'intégration professionnelle des travailleurs immigrants dans le secteur des TIC.
- Kamau, S.(2024). Organisational integration of culturally and linguistically diverse nurses : a hypothetical model.
- Kamau, S., Koskenranta, M., Kuivila, H., Oikarainen, A., Tomietto, M., Juntunen, J., ... et Mikkonen, K.(2022). Integration strategies and models to support transition and adaptation of culturally and linguistically diverse nursing staff into healthcare environments: An umbrella review. International journal of nursing studies, 136, 104377.

- Klein, H. J., et Weaver, N. A.(2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Koman, G., Boršoš, P., et Kubina, M.(2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability*, 16(14), 6059.
- Kuptsch, C., et Charest, É.(2023). *Le futur de la diversité*. PUQ.
- Labelle, M., et Rocher, F.(2011). Immigration, diversité et sécurité : Les associations arabo-musulmanes face à l'État au Canada et au Québec. PUQ.
- Lachapelle, M., St-Onge, S., Arcand, S., et Ballesteros Leiva, F.(2024). *La boîte noire de la gestion de la diversité : une étude exploratoire au sein des entreprises localisées en région*. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 28(1), 104-116.
- Lafortune, L., Groleau, A., et Deschênes, C.(2022). *Manifeste à propos des femmes en STIM : 50 textes positifs et percutants*. Editions JFD.
- Lahrichi, N.(2020). Tradition vs modernité : Les enjeux de la gestion interculturelle dans les entreprises maghrébines. *Journal of North African Studies*, 25(2), 178-195.
- Li, X., Wang, Y., et Chen, J.(2017). Les conflits interculturels dans les entreprises mixtes sino-françaises : obstacles et stratégies de résolution. *Communication et Organisation*, 51.
- Lodi, R. M.(2010). *La France et le Maghreb (L'Algérie, La Tunisie, Le Maroc): Perceptions, Attitudes et Valeurs Culturelles*.
- Luijters, K., Van der Zee, K. I., et Otten, S. (2008). *Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences*. *International journal of intercultural relations*, 32(2), 154-163.
- Lunghi, C.(2009). *Genre et Diversité dans le monde de l'entreprise – quelques repères »*
<http://www.haut-conseilegalite.gouv.fr/IMG/UserFiles/Files/Genre%20%20et%20diversite%20dans%20le%20monde.pdf>
- M laforce, T.(2023). Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec les êtres humains (2022).

- Martinez-cruz, b., vitalis, r., ségurel, l., austerlitz, f., georges, m., théry, s., quintana-murci, l., hegay, t., aldashev, a., nasyrova, f., et heyer, e.(2011). *in the heartland of eurasia: the multilocus genetic landscape of central asian populations*. european journal of human genetics, 19(2), 216-223. <https://doi.org/10.1038/ejhg.2010.153>
- Matofali, V.(2024). Facteurs du capital humain influençant la performance organisationnelle des PME en République Démocratique du Congo cas de PME en ville de Beni. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4).
- Mattelart, A.(2017). Diversité culturelle et mondialisation. La Découverte.
- Mballa, C.(2023). Entre unité et stabilité : l'intégration africaine en quête de voie, 60 ans après. *VigieAfriques*, 6(1), 2-4.
- Meia, J. S., Carron, P., Gremion, F., et Zappella, D.(2024). Lier recherche, formation et pratique enseignante : une piste pour développer des pratiques inclusives ? *Revue hybride de l'éducation*, 8(1), 1-20.
- Meier, K.(2022). Comment le management interculturel pourrait améliorer la gestion d'équipes multiculturelles au sein des organisations publiques canadiennes ?(Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Meier, O.(2024). Management interculturel (8e éd.). *Dunod*.
- Meziani, M.(n.d.). Culture organisationnelle et mise en place d'un système de management qualité : Le cas de la Kabylie. HAL Open Science. <https://hal.science/hal-03738273v1/document>
- Miles, M. B., et Huberman, M. A.(2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur
- Moatassime, A.(1978). *Cultures maghrébines et perspectives méditerranéennes*. Tiers-Monde, 19(73), 186-198. <https://doi.org/10.3406/tiers.1978.2783>
- Mohamed Saïb Musette et Nourredine Khaled, L'Algérie, pays d'immigration ? *Hommes et migrations*, 2012, <https://journals.openedition.org/hommesmigrations/1884>, consulté le 11.10.2018
- Montargot 2, N., et Peretti 3, J. M. (2014). *Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité 1*. *Revue management et avenir*, (2), 183-200
- Mor Barak, M. E.(2023). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (5th ed.). *SAGE Publications*.

- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., et Berkman, S.(1998). *Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions*. The Journal of Applied Behavioral Science, 34(1), 82-104.
- Mossière, G.(2024). Portraits de la modernité(non) religieuse : quelques confidences de baby-boomers au Québec. Presses de l'Université Laval.
- Mpungu, B., et Demoulin, S. (2024). Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s’y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l’entreprise ? Le cas Veolia.
- MULHOLLAND, M. L., et BILES, J.(2004). *Les politiques d'intégration de nouveaux arrivants au Canada*. Université York et Équipe de projets Métropolis, Citoyenneté et Immigration Canada, 74.
- Nakanabo Diallo, R., Provini, O., et Schlimmer, S.(2020). *Gouverner les Afriques*. Presses de l'Université de Montréal.
- Ndao, A., et Fall, A.(2024). Leadership transformationnel et performance au travail : rôle médiateur de la motivation autonome des salariés dans un hôpital public sénégalais. *Ad machina*, (8), 277-297.
- Nishii, L. H., et Mayer, D. M.(2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
- Office National des Statistiques. (2024). *Activité, emploi et chômage en octobre 2024*.
- Omanović, V., et Langley, A.(2023). Assimilation, integration or inclusion? A dialectical perspective on the organizational socialization of migrants. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 76-97.
- Organisation Internationale du Travail (OIT)(2013). *Conclusions de la Réunion technique tripartite sur les migrations de main-d’œuvre*.
- Ottmani, A.(2012). *Le Maghreb urbain : paysage culturel entre la tradition et la modernité*. Eurostudia, 8(1-2), 187-201. <https://doi.org/10.7202/1026641ar>
- Ouellet, J.(2020). *Pratiques d'intégration et rôle des agents de socialisation* [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal]. Biblos.
- Ouellette, C.(2025). *Programme d’insertion professionnelle des enseignants*. Centre de services scolaire de la Pointe-de-l’Île(CSSPI).

- Ouimette-Brochu, M.(2024). Analyse des facteurs clés de rétention des nouveaux arrivants, en région, au Québec (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais).
- Oumarou Harou, I.(2014). Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel/mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de la gestion par Issaka Oumarou Harou;[directeur de recherche, Prosper Bernard].Pages 20 à 30(données qualitatives et quantitatives, stratégies de validation)
- Picard, M., et Carr, J.(2019). *Francisation et intégration professionnelle*. Revue des politiques linguistiques, 10(1), 30-55.
- Piechowiak, A.(2023). Analyse des programmes d'intégration des talents issus de l'immigration au sein des PME manufacturières québécoises en région.
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., et Crisan, E. L.(2024). *The onboarding process: à review*. Vilakshan-XIMB Journal of Management.
- Plank, L.(2021). Pour l'amour des hommes : Dialogue pour une masculinité positive. Québec Amérique.
- Point, S.(2012).(Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. Management et Avenir, 57, 57-72. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0057>
- Psico-smart. (2024). Les approches interculturelles en médiation des conflits : défis et opportunités.Consultésur
- Quirion, S.(2017). L'intégration des personnes immigrantes en centre d'appels québécois : étude de cas du vécu des téléconseillers immigrants lors du processus d'accueil et d'intégration (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Rajaa, O., et EL GHAZLANI, M.(2023). *Pratiques RH, Culture Organisationnelle et Comportements des salariés : Revue de littérature empirique*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 507-552.
- Rijamampianina, R., et Carmichael, T.(2005). *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*. Problems and Perspectives in Management, 3(1), 110
- Roberson, Q. M.(2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*. Group et Organization Management, 31(2), 212-236.
- Roberson, Q., et Perry, J. L.(2022). *Inclusive leadership in thought and action : A thematic analysis*. Group et Organization Management, 47(4), 755-778.

- Saks, A. M., et Gruman, J. A.(2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: The role of socialization tactics and newcomer adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 118-130.
- Sauvage, G. L., Genevois, S., Wallian, N., et Mercier, C.(2020). *Les « co-errances » identitaires professionnelles chez les enseignant.e.s stagiaires à l'épreuve de la COVID-19*. *Formation et profession*, 28(4), 1–12.
- Scheurette, L., et Manço, A.(2021). *Inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi : Bilan des politiques en Wallonie*. Inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi, 1-346.
- Scheurette, L., et Manço, A.(2021). *Médiation interculturelle en entreprise : favoriser l'inclusion des diversités dans le monde du travail*. Manço A. et Scheurette L.(éds), *L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi. Bilan des politiques en Wallonie*, Paris : L'Harmattan, 301-320.
- Schippers, MC, Homan, AC et Van Knippenberg, D. (2013). Réfléchir ou ne pas réfléchir : la performance antérieure de l'équipe comme condition limite des effets de la réflexivité sur l'apprentissage et la performance finale de l'équipe. *Journal du comportement organisationnel*, 34(1), 6-23.
- Scotto, M., Boyer, A., Deacken, N. et Tiffon, H.(2014). *De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle*. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. *Question(s) de management*, 6, 61-73.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., et Sanchez, D. (2011). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 21(4), 311-326.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., et Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity in work groups : A review and model for future research*. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Simard, G., et Morin, D. (2023). Les pratiques de gestion collaborative et le suivi collectif dans l'intégration des employés au Québec. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 40(1), 77-92.
- Smith, R. (2021). L'émergence des sociétés civiles au Maghreb : Enjeux et perspectives. *Confluences Méditerranée*, 118(2), 67-82.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Bases des techniques de recherche qualitative*.
- Sylla, M. (2025). *Culture organisationnelle et performance : des cas issus de quatre pays et continents différents* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

- Tremblay, D.-G., et Laurin, L. (2023). L'inclusion durable des employés issus de la diversité : au-delà de l'accueil initial, l'importance du suivi à long terme en milieu de travail québécois. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 101-117.
- UNESCO (s.d.), diversité culturelle <https://fr.unesco.org> ».
- UNESCO. (N.d.). *Médinas de Fès, Marrakech, Meknès et Tétouan*. Liste du patrimoine mondial. Consulté le 2 novembre 2024. <https://whc.unesco.org/fr/list/>
- Van Heusden, W. (2019). Thinking through micro aggressions within diversity management: The relevance and the necessity explained (Master's thesis, Utrecht University).
- Van Maanen, J. E., et Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Vanguers, J. (2021). Comparaison internationale des pratiques et politiques mises en œuvre pour l'intégration et la rétention des autochtones sur le marché du travail au Canada et en Australie.
- Villaver Jr, M., Mugadza, J., Kilag, O. K., Uy, F., Jordan, R., et Samutya, M. (2024). *Leadership in Special Education: Promoting Inclusion and Equity*. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(4), 1-7.
- Vorecol.(2024, 28 août). Succès d'entreprises grâce à l'intégration d'équipes multiculturelles. Vorecol Blog.
- Wang, Y.(2016). Les repreneurs immigrants d'origine chinoise et leur intégration professionnelle dans la ville de Québec. *Être soi avec l'autre*, 3(2), 95.
- Younes, et al.(2022). L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 1172-1192.
- Zghal, R.(1992). Culture et comportement organisationnel, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche. *Les Cahiers du CERP*, 1.
- Zghal, R.(1997). La culture de la dignité et le flou organisationnel. Editions du Sud.

