



Management interculturel en Algérie

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© MOHAMED ZERROU

Mai 2026

Composition du jury :

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

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

Jihane El Harizi, examinatrice externe, Université Mohamed V Rabat

Dépôt initial le 09 avril 2026

Dépôt final le 06 mai 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur 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.

REMERCIEMENTS

Je souhaite d'abord exprimer ma profonde reconnaissance à ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert. Son accompagnement rigoureux et bienveillant, sa disponibilité, ainsi que la confiance qu'elle m'a accordée tout au long de ce parcours ont été déterminants dans la réalisation de ce mémoire. Ses commentaires précis, ses questions exigeantes et son ouverture à une démarche basée sur l'expérience vécue m'ont permis de clarifier ma pensée, de structurer ma démarche et d'oser explorer des pistes qui, sans son soutien, seraient restées à l'état d'intuitions.

Je tiens également à remercier l'ensemble des enseignantes et enseignants du programme, dont les cours, les lectures proposées et les échanges en classe ont contribué à élargir ma compréhension du management, de l'interculturalité et des enjeux organisationnels contemporains. Ils ont fourni le socle théorique sans lequel ce travail n'aurait pu prendre forme.

Mes remerciements vont aussi aux personnes rencontrées dans le milieu professionnel, collègues, supérieurs et membres d'équipe, qui ont, parfois sans le savoir, nourri la réflexion au cœur de ce mémoire. Les situations vécues à leurs côtés, les discussions informelles, les désaccords, mais aussi les moments de solidarité et de confiance partagée ont constitué une véritable école du terrain.

Je ne saurais oublier ma famille, qui a été un soutien constant durant ce long processus. Je remercie particulièrement ma femme pour sa patience, son encouragement quotidien et sa compréhension face aux heures de travail, aux doutes et aux absences. Sa présence m'a donné la force de poursuivre jusqu'au bout. À mes proches, qui ont cru en moi et m'ont rappelé, dans les moments de découragement, le sens de cette démarche, je souhaite dire toute ma gratitude.

À toutes ces personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à ce travail, je dis sincèrement merci.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est né d'un double déplacement, personnel et professionnel. Ingénieur de formation, j'ai longtemps pensé que la réussite en entreprise dépendait avant tout de la maîtrise technique, de la rigueur méthodologique et de la capacité à résoudre des problèmes concrets. C'est seulement au contact du terrain, au sein d'équipes marquées par une forte diversité d'origines, de langues, d'âges et de trajectoires, que j'ai progressivement compris que le cœur du travail ne résidait pas seulement dans les machines, les procédures ou les indicateurs, mais dans les relations humaines qui les rendent possibles au quotidien.

Ce projet de mémoire s'inscrit dans cette prise de conscience. En choisissant de travailler sur le management interculturel en contexte algérien, je souhaitais d'abord mettre des mots sur des situations vécues : malentendus, tensions, incompréhensions, mais aussi moments de solidarité, de reconnaissance et de coopération inattendue. Il s'agissait, pour moi, de transformer une expérience parfois douloureuse en objet de réflexion, non pas pour régler des comptes, mais pour mieux comprendre ce qui se joue lorsque des personnes issues de cultures et de référentiels différents doivent travailler ensemble.

Le but de ce travail est modeste et ambitieux à la fois : modeste, parce qu'il repose sur un parcours singulier, situé dans un temps et un lieu précis ; ambitieux, parce qu'il espère dégager, à partir de cette expérience, quelques pistes utiles pour celles et ceux qui, en Algérie, cherchent à penser autrement le rôle du manager dans un environnement marqué par la pluralité culturelle. Les possibilités de ce mémoire tiennent à la richesse du terrain vécu et à la démarche réflexive adoptée ; ses limites tiennent à son caractère subjectif, à l'angle choisi et au fait qu'il ne prétend pas représenter l'ensemble des réalités organisationnelles algériennes.

Si ce travail a pu voir le jour, c'est grâce à l'accompagnement, la confiance et parfois la patience de plusieurs personnes. Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, pour ses conseils, ses exigences bienveillantes et sa confiance dans ce projet centré sur l'expérience vécue. Ma gratitude va également aux collègues, supérieurs et membres d'équipe avec qui j'ai travaillé : leurs attitudes, leurs questions, leurs critiques et leurs gestes de soutien ont profondément nourri ma réflexion. Enfin, je remercie ma famille et mes proches, en particulier ma femme, pour leur soutien moral, leur compréhension et leur présence constante durant les moments de doute et de fatigue. Sans eux, ce mémoire n'aurait pas eu la même signification.

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore comment le management interculturel se déploie dans les organisations algériennes et comment les compétences interculturelles des managers peuvent transformer la diversité culturelle en atout plutôt qu'en source de tension. L'étude s'appuie sur une démarche d'autopraxéographie inscrite dans le paradigme constructiviste pragmatique, où le chercheur analyse sa propre expérience professionnelle au sein d'une entreprise industrielle publique, l'ENIEM, caractérisée par la diversité des origines, des générations et des pratiques linguistiques.

Les résultats révèlent que la formation des ingénieurs prépare peu aux dimensions relationnelles du management, notamment à la gestion des émotions et des différences culturelles. Ils soulignent l'influence des héritages culturels algériens — rapports à l'autorité, rôle des « anciens », pluralité linguistique et références religieuses dans les interactions et les attentes envers le responsable.

Le mémoire met en avant des compétences interculturelles essentielles : écoute active, médiation, régulation des tensions, gestion du stress et construction d'une légitimité fondée sur l'humilité et la cohérence. Il démontre enfin que le management interculturel en Algérie requiert un travail réflexif continu et une co-construction de pratiques partagées plutôt que l'adoption de modèles importés. Des recommandations sont formulées pour la formation des jeunes cadres afin de favoriser le passage du savoir-faire technique au savoir-être relationnel et renforcer la performance.

Mots clés : management interculturel ; diversité culturelle ; compétences interculturelles ; autopraxéographie ; leadership interculturel ; Algérie ; ingénieurs ; vulnérabilité managériale ; ENIEM ; mosaïque culturelle.

ABSTRACT

This thesis explores how intercultural management unfolds within Algerian organizations and how managers' intercultural competencies can transform cultural diversity into an asset rather than a source of tension. The study is based on an autopraxeographic approach embedded in a pragmatic constructivist paradigm, where the researcher analyzes his own professional experience within a public industrial company, ENIEM, characterized by diversity in regional origins, generations, and linguistic practices.

The findings reveal that engineering education insufficiently prepares future managers for relational dimensions such as emotion management and cultural differences. They highlight the influence of Algerian cultural legacies attitudes toward authority, the role of “elders,” linguistic plurality, and religious references on communication styles and expectations toward leadership.

The research identifies several key intercultural skills: active listening, mediation, tension regulation, stress management, and the construction of managerial legitimacy based on humility and coherence. It concludes that intercultural management in Algeria requires continuous reflexivity and the co-building of shared practices rather than the mere application of imported models. The thesis offers recommendations for training young managers to support their transition from technical expertise to relational competence, thereby strengthening collective performance.

Keywords: intercultural management; cultural diversity; intercultural competencies; autopraxeography; intercultural leadership; Algeria; engineers; managerial vulnerability; ENIEM; cultural mosaic

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
AVANT-PROPOS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	6
1.1 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL	6
1.1.1 La culture.....	9
1.1.2 Importance du management interculturel.....	12
1.1.3 Compétences clés en management interculturel.....	14
1.1.4 Défis du management interculturel	16
1.1.5 Perspectives stratégiques	17
1.2 CONTEXTE ALGERIEN	17
1.2.1 Le contexte socio-économique algérien	17
1.2.2 Diversité culturelle en Algérie.....	19
1.3 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL EN ALGERIE	22
1.3.1 Importance du management interculturel en Algérie	24
1.3.2 Leadership interculturel.....	25
1.3.3 Compétences clés en management interculturel dans le contexte algérien	26
1.3.4 Défis et perspectives du management interculturel en Algérie	28
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	32
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.	32
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	34
2.2.1 Choix de la méthode.....	35
2.2.2 Processus de la méthode	37

2.2.3 Limites	38
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	40
2.4 UTILISATION DE L'IA	41
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE.....	43
3.1 TÊMOIGNAGE	43
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION	53
4.1 ANALYSE.....	53
4.1.1 Du savoir-faire technique au savoir-être relationnel.....	53
4.1.2 Lacune relationnelle issue de la formation	54
4.1.3 Pression académique et solitude	56
4.1.4 La diversité culturelle comme défi opérationnel	57
4.1.5 Malentendus lexicaux et pratiques.....	59
4.1.6 Dynamiques de pouvoir et légitimité managériale	60
4.1.7 Pratiques de médiation interculturelle	64
4.1.8 Maîtrise de soi et humilité.....	69
4.1.9 gestion du stress et de la vulnérabilité.	70
4.1.10 De la vulnérabilité à la reconnaissance collective.....	73
4.2 DISCUSSION	77
4.2.1 Pluralité culturelle et dynamiques organisationnelles du management en Algérie.	77
4.2.2 L'importance stratégique du management interculturel dans la mosaïque organisationnelle algérienne	79
4.2.3 Le leadership interculturel dans le contexte maghrébin	81
4.2.4 Les compétences clés du management interculturel en Algérie	82
4.2.5 force et limite.	84
4.2.6 Solution pour l'amélioration du management interculturel en Algérie.....	86
CONCLUSION GÉNÉRALE	90
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANEM : Agence nationale de l'emploi

DBA : Doctorat of Business Administration (doctorat en administration des affaires)

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager

EPTC2 : Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains

FLE : Français langue étrangère

GRH : Gestion des ressources humaines

IA : Intelligence artificielle

MRH : Management des ressources humaines

NAFTAL : Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers en Algérie.

ONG : Organisation non gouvernementale (si utilisé dans ton cadre conceptuel)

PECP : Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

PME : Petite et moyenne entreprise (dans la partie sur le contexte économique algérien ou maghrébin)

PIB Produit intérieur brut (valeur totale des richesses produites sur un territoire pendant une période donnée)

RH : Ressources humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le management interculturel s'impose aujourd'hui comme un enjeu central pour les organisations confrontées à la mondialisation, à la mobilité croissante des personnes et à la diversification des équipes de travail. Dans le contexte algérien, cette question prend une dimension particulière : la pluralité linguistique, la superposition d'héritages berbère, arabe et français, ainsi que le poids structurant de la religion et des traditions communautaires façonnent des rapports spécifiques à l'autorité, à la coopération et à la communication. Les organisations publiques et privées doivent composer avec des collectifs marqués par des différences de régions, de langues, de générations et de trajectoires sociales, dans un environnement où les modèles managériaux importés se confrontent aux pratiques locales. C'est dans ce paysage complexe, à la fois traversé par la mondialisation et profondément enraciné dans des histoires locales, que s'inscrit ce travail.

La question centrale de ce mémoire est la suivante : comment le management interculturel se manifeste-t-il concrètement dans le contexte algérien, et en quoi les compétences interculturelles des managers peuvent-elles contribuer à transformer la diversité culturelle en ressource plutôt qu'en source de tensions ? Plus précisément, il s'agit d'examiner comment un jeune professionnel, formé en génie puis projeté dans des fonctions de supervision, vit et gère la diversité culturelle au sein d'équipes de travail où se côtoient des profils issus de régions, de langues et de références sociales différentes. Les objectifs sont de comprendre les situations où les différences culturelles deviennent décisives dans la gestion quotidienne, d'identifier les compétences interculturelles mobilisées ou manquantes, et de dégager des pistes pour un management plus inclusif et mieux adapté aux réalités organisationnelles algériennes.

Sur le plan théorique, ce mémoire s'appuie d'abord sur les travaux consacrés au management interculturel, qui analysent l'influence des différences culturelles sur les

interactions organisationnelles et les pratiques de gestion. Les auteurs mobilisés mettent en évidence la nécessité, pour les managers, de développer une intelligence culturelle, une capacité d'adaptation et un leadership inclusif afin de valoriser la diversité plutôt que de la subir. Le cadre conceptuel intègre également une réflexion approfondie sur la culture, envisagée comme un système dynamique de significations, de valeurs et de pratiques, ainsi que sur la diversité culturelle au Maghreb et en Algérie, notamment à travers le plurilinguisme, les différences régionales, l'héritage de la colonisation française et le rôle structurant de l'islam. Enfin, une attention particulière est accordée aux compétences clés en management interculturel et aux défis qu'affrontent les organisations lorsqu'elles cherchent à articuler performance, cohésion sociale et reconnaissance des identités.

Le contexte algérien constitue à cet égard un terrain particulièrement révélateur. La coexistence de l'arabe classique, de la darija, des variétés de tamazight et du français renvoie à des histoires et à des statuts symboliques différenciés, qui se traduisent dans les usages professionnels, l'accès à certains postes et les rapports de pouvoir. Les contrastes entre grandes villes et régions rurales, entre Kabylie, Hauts Plateaux, Sud et littoral, se manifestent dans les styles de communication, les attentes vis-à-vis de l'autorité, les formes de solidarité et les manières de gérer les conflits. L'héritage colonial a, de son côté, laissé des structures bureaucratiques centralisées et des modèles de gestion encore marqués par des logiques hiérarchiques fortes. La religion, enfin, reste un repère majeur pour les rythmes de travail, les normes de comportement et certaines représentations du collectif, tout en s'articulant avec des aspirations contemporaines à l'autonomie et à la reconnaissance. C'est dans cette mosaïque culturelle que se déploient les pratiques de management étudiées dans ce mémoire.

Sur le plan méthodologique, la recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste pragmatique et mobilise la méthode de l'autopraxéographie. Cette approche qualitative, centrée sur le point de vue du praticien-chercheur, vise à analyser de manière systématique et réflexive un vécu professionnel pour en dégager des connaissances « actionnables ». Concrètement, le mémoire s'appuie sur un témoignage détaillé de l'expérience de l'auteur dans différents contextes de travail en Algérie, et plus particulièrement dans des situations

où la diversité culturelle des équipes, les décalages entre formation et réalité du terrain, et les attentes contradictoires à l'égard du rôle de manager deviennent saillants. Ces récits sont ensuite mis en dialogue avec la littérature scientifique sur la culture et le management interculturel, au moyen d'allers-retours entre action, réflexion et théorisation, afin de produire des savoirs transférables au-delà du seul cas étudié.

La structure du mémoire reflète cette articulation entre cadre conceptuel, démarche méthodologique et expérience vécue. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel, en définissant le management interculturel, la culture et la diversité culturelle, en exposant les principales compétences attendues des managers et les défis associés à la gestion des équipes interculturelles. Le deuxième chapitre précise le positionnement épistémologique adopté et décrit en détail la méthode autopraxéographique, ses étapes, ses limites et les considérations éthiques qui l'accompagnent. Le troisième chapitre est consacré au témoignage, qui retrace le parcours de l'auteur et met en lumière des situations concrètes où la diversité culturelle et les enjeux relationnels prennent une place centrale dans la pratique managériale. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse et une discussion de ces expériences à la lumière du cadre théorique, en identifiant les apprentissages réalisés en matière de management interculturel et en formulant des pistes de réflexion pour la formation et l'accompagnement des managers en Algérie

À partir de ces constats, la question centrale qui guide ce mémoire est la suivante : « Comment le management interculturel se manifeste-t-il concrètement dans le contexte algérien, et en quoi les compétences interculturelles des managers peuvent-elles contribuer à transformer la diversité culturelle en ressource plutôt qu'en source de tensions ? »

Plus précisément, ce travail poursuit les objectifs suivants :

- Comprendre dans quelles situations la diversité culturelle devient décisive dans la gestion quotidienne des équipes au sein d'une entreprise industrielle algérienne.

- Identifier les compétences interculturelles effectivement mobilisées, mais aussi celles qui font défaut, chez un jeune manager issu d'une formation en génie propulsé dans des fonctions de supervision.
- Dégager, à partir de cette expérience et de la littérature scientifique, des pistes de pratiques managériales et de formation permettant de transformer la diversité culturelle en ressource pour la cohésion et la performance des équipes.

Pour répondre à cette question et atteindre ces objectifs, la recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et mobilise la méthode de l'autopraxographie. Cette démarche qualitative, centrée sur le point de vue du praticien-chercheur, permet d'analyser de manière systématique et réflexive un vécu professionnel situé en le mettant en dialogue avec la littérature sur la culture et le management interculturel. Elle apparaît particulièrement adaptée pour rendre compte des tensions, des apprentissages et des arbitrages concrets auxquels un jeune manager est confronté dans le contexte algérien

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce premier chapitre a pour objectif de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du management interculturel dans le contexte algérien. Il présente d'abord les principales approches du management interculturel et les compétences clés attendues des managers dans des environnements marqués par la diversité. Il revient ensuite sur la notion de culture et sur la diversité culturelle, en particulier au Maghreb et en Algérie, afin de montrer comment ces dimensions influencent les relations de travail, les styles de leadership et la gestion des équipes. Cette mise en place théorique servira de référence pour l'interprétation du témoignage et de l'analyse proposés dans les chapitres ultérieurs.

1.1 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le management interculturel joue un rôle essentiel dans un monde marqué par la mondialisation et la diversité croissante des équipes. Selon Adler et Gundersen (2007), il s'agit de comprendre comment les différences culturelles influencent les interactions organisationnelles, tout en développant des compétences pour valoriser cette diversité. Cette approche permet non seulement d'éviter les conflits liés aux malentendus culturels, mais aussi de tirer parti des perspectives variées pour renforcer l'innovation et la performance. De manière complémentaire, Thomas et Peterson (2017) mettent en avant l'importance d'intégrer les valeurs, croyances et comportements spécifiques à chaque culture dans les pratiques managériales. Cette intégration favorise une meilleure cohésion sociale au sein des équipes multiculturelles tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.

Selon Meier (2024), le management interculturel consiste à gérer les interactions entre individus issus de cultures différentes en tenant compte de leurs spécificités culturelles. Cette gestion implique une compréhension approfondie des différences culturelles ainsi que leur intégration dans les stratégies organisationnelles pour renforcer la cohésion sociale et améliorer les performances collectives. Meier (2024) souligne que cette approche nécessite

une adaptation constante aux nouvelles réalités interculturelles. Par exemple, les progrès des technologies de l'information permettent aujourd'hui à des individus d'origines variées de collaborer en temps réel sur des projets communs. Cependant, ces interactions multiculturelles posent également des défis importants aux managers, notamment en termes de communication et d'intégration. Une mauvaise interprétation d'un message ou une incompréhension culturelle peut engendrer des tensions au sein des équipes. Pour valoriser cette diversité, Meier (2024) recommande de s'appuyer sur des expériences communes ou sur des cultures professionnelles partagées. Ces éléments peuvent servir de base pour dépasser les barrières culturelles nationales et créer un cadre propice à la collaboration. Par ailleurs, il insiste sur l'importance de développer une gestion équilibrée entre préservation des identités culturelles et création d'une dynamique collective favorisant l'innovation.

Un complément s'appuie sur les travaux de Pichault et Nizet (2013) et de Song-Naba et Bonkougou (2024), qui insistent sur la nécessité pour le manager d'acquérir une intelligence culturelle, c'est-à-dire la combinaison de la motivation, des connaissances, des stratégies cognitives et des compétences comportementales permettant de naviguer efficacement entre référentiels culturels divers, ainsi que sur l'importance d'un leadership inclusif, fondé sur l'empathie, l'écoute active et la transparence, pour valoriser les identités minoritaires et gérer les rapports de pouvoir au sein de l'équipe. Ils recommandent l'usage d'outils de diagnostic interculturel (questionnaires de QI culturel, grilles GLOBE) et de méthodes immersives (ateliers de mise en situation, simulations digitales) pour développer ces compétences. Par ailleurs, ces études soulignent le rôle central de la communication interculturelle, incluant l'adaptation des registres linguistiques, la maîtrise des codes non verbaux (proxémie, regard, tonalité) et l'instauration de rituels professionnels partagés, pour éviter les malentendus symboliques. Enfin, dans le contexte de la coopération à distance, Song-Naba et Bonkougou (2024) montrent que la gestion des équipes virtuelles impose l'intégration de plateformes collaboratives, la formalisation d'indicateurs de performance interculturelle (taux de participation, satisfaction, délai de résolution des conflits) et un apprentissage continu via du coaching et du feedback réguliers, afin de préserver la cohésion et de stimuler l'innovation collective.

En résumé, les définitions du management interculturel proposées par Adler et Gundersen (2007), Thomas et Peterson (2017) et Meier (2024) convergent sur plusieurs points. Elles insistent toutes sur la nécessité de reconnaître les différences culturelles, de développer des compétences d'adaptation et d'ancrer les pratiques managériales dans une compréhension fine des valeurs, des croyances et des comportements des acteurs. Elles rappellent également que la gestion de la diversité ne vise pas seulement à éviter les malentendus ou les conflits, mais aussi à transformer la pluralité des points de vue en ressource pour l'innovation et la performance collective.

\n> D'autres travaux, comme ceux de Pichault et Nizet (2013) ou de Song-Naba et Bonkougou (2024), complètent cette perspective en mettant l'accent sur les dispositifs concrets nécessaires à un management interculturel efficace. Ils soulignent le rôle de l'intelligence culturelle, du leadership inclusif et de la communication interculturelle, mais aussi l'importance d'outils structurés : diagnostics interculturels, rituels de médiation, indicateurs de participation ou de cohésion. Ces auteurs montrent que la prise en compte des différences culturelles doit se traduire dans des pratiques organisationnelles observables, et non rester au niveau des intentions générales.

\n> Toutefois, la plupart de ces modèles ont été élaborés à partir de contextes nord-américains, européens ou d'autres pays africains. Leur transposition au contexte algérien ne va pas de soi. La pluralité linguistique (arabe, tamazight, français), le poids de l'histoire coloniale, la place structurante de la religion et l'importance des appartenances régionales configurant des rapports spécifiques à l'autorité, à la coopération et à la communication en milieu de travail. Dans ce mémoire, ce cadre théorique est mobilisé de manière critique pour analyser des situations concrètes vécues en entreprise, et pour interroger dans quelle mesure ces approches du management interculturel permettent ou non de rendre compte des réalités organisationnelles algériennes.

1.1.1 La culture

La culture est un concept dynamique et multidimensionnel qui reflète les comportements, croyances, valeurs et pratiques d'un groupe humain dans un contexte historique et social donné. En s'appuyant sur des travaux classiques de l'anthropologie (Boas, Goodenough, Kroeber) et sur l'approche symbolique de la culture (Giménez), Cruz-Ricárdez (2020) montre que la culture se construit à partir de la manière dont les êtres humains transforment consciemment leur environnement pour satisfaire leurs besoins fondamentaux. Elle ne se limite pas aux objets matériels produits par les sociétés, mais inclut aussi les croyances, les habitudes, les formes d'organisation sociale et les systèmes symboliques qui donnent sens à la réalité sociale et orientent la vie collective.

Historiquement, la définition de la culture a évolué. Matthew Arnold (1867), cité par Baetens (2009), la considérait comme « le meilleur qui a été pensé et dit dans le monde ». Cette vision élitiste, centrée sur la tradition occidentale et les grandes œuvres littéraires ou artistiques, a été progressivement remise en question par des approches plus inclusives. Les études culturelles contemporaines, comme celles évoquées par Baetens (2009), élargissent le champ de la culture pour inclure des formes populaires, médiatiques et marginalisées. Elles insistent sur l'idée que la culture n'est pas seulement un patrimoine statique, mais un processus actif de création et d'interprétation.

En suivant l'approche symbolique de la culture développée par Kroeber et surtout par Giménez, Cruz-Ricárdez (2020) insiste sur le fait que la culture repose sur des processus et des systèmes symboliques qui donnent sens à la réalité sociale. Ces systèmes se manifestent à travers des pratiques comme le langage, les formes artistiques, les récits et les institutions sociales, et permettent aux individus de produire des significations collectives et d'organiser leur vie quotidienne. Selon Kroeber (1952), la culture est une structure intégrée où chaque élément est interconnecté avec les autres, formant un tout cohérent.

La culture est profondément liée à l'éducation et au développement humain. Comme l'explique Baetens (2009), elle joue un rôle central dans la formation des citoyens, en tant qu'outil d'émancipation et de participation sociale. En ce sens, elle ne se limite pas à une

accumulation de connaissances ou d'objets matériels, mais devient un moyen de comprendre le monde et d'y intervenir activement.

Un examen plus approfondi du travail de Mircea Vultur (2005) révèle que la mondialisation culturelle ne se limite pas à l'exportation de quelques produits de masse, mais se manifeste par une dialectique complexe entre globalisme localisé et localisme globalisé. Vultur (2005) explique que les technologies de l'information renforcent la capacité des cultures minoritaires à diffuser leurs productions bien au-delà de leur aire d'origine, créant ainsi des localismes globalisés où des pratiques indigènes acquièrent une visibilité internationale. Il montre aussi que, loin d'éroder les langues moins répandues, la concurrence linguistique génère chez leurs locuteurs un élan de revitalisation, amenant la publication de revues locales, la production cinématographique et la valorisation de la création littéraire dans des idiomes régionaux.

Par ailleurs, Vultur (2005) souligne le rôle paradoxal des politiques culturelles et de l'État : ces derniers oscillent entre protectionnisme, pour préserver un patrimoine identifié à une communauté, et ouverture, pour permettre aux industries locales de conquérir de nouveaux marchés mondiaux. Selon lui, cette régulation est nécessaire pour éviter que les médias de masse ne réduisent la diversité à quelques contenus uniformes, tout en encourageant les échanges interculturels qui stimulent l'innovation esthétique et la création de nouveaux genres hybrides.

Et Vultur (2005) met en lumière la fonction des infrastructures communicationnelles – de l'Internet aux réseaux sociaux en passant par la radio communautaire – comme véritables plateformes d'interférence où se négocient les sens et se recomposent les identités, encourageant non seulement une circulation plus démocratique des savoirs, mais aussi l'émergence de « publics critiques » capables de dépasser les approches unilatérales et de s'engager dans un véritable dialogue interculturel.

La culture peut être définie comme l'ensemble des pratiques, valeurs, croyances et traditions qui façonnent l'identité d'un groupe humain dans un contexte donné. En Algérie, elle est le résultat d'une interaction complexe entre plusieurs composantes historiques, ethniques et linguistiques. Selon Fsian (2011), l'identité culturelle algérienne repose sur un ensemble de

systèmes symboliques, tels que le langage, le mythe et l'idéologie, qui organisent les modes de pensée et d'action des individus. Cette identité est marquée par une pluralité héritée de son histoire coloniale française ainsi que par ses racines arabes et berbères. Les valeurs traditionnelles occupent une place centrale dans la société algérienne. Des notions, telles que la solidarité familiale, le respect des aînés et l'importance des relations communautaires sont profondément ancrées dans les comportements sociaux (Zaoui et Taleb, 2021). Ces valeurs coexistent avec des influences modernes, particulièrement visibles dans les grandes villes où les jeunes générations adoptent de nouveaux modes de vie tout en restant attachées à leurs racines culturelles.

La diversité linguistique constitue également un aspect clé de la culture algérienne. L'arabe classique est utilisé dans les institutions officielles, le tamazight est reconnu comme langue nationale et officielle depuis 2016, tandis que le français reste largement utilisé dans les domaines de l'éducation et des affaires (Zaoui et Taleb, 2021). Cette pluralité linguistique reflète non seulement l'histoire complexe du pays, mais aussi sa capacité à intégrer différentes identités au sein d'une même nation.

En définitive, ces apports montrent que la culture ne peut pas être réduite à un ensemble figé de traits ou de traditions. Elle se présente plutôt comme un système dynamique de significations, de valeurs et de pratiques qui se renégocie en permanence sous l'effet des circulations, des hybridations et des rapports de pouvoir (Baetens, 2009 ; Vultur, 2005). Les travaux sur la mondialisation culturelle soulignent d'ailleurs que les identités ne se contentent pas de subir l'influence de modèles dominants : elles se recomposent en articulant héritages locaux et références globales, ce qui invite à considérer la culture comme un processus plutôt que comme une essence.

\n> Dans le cas algérien, cette dynamique se traduit par une identité culturelle marquée à la fois par la pluralité des racines historiques (arabes, berbères, coloniales) et par la coexistence de systèmes symboliques différents, fondés sur le langage, le mythe, l'idéologie ou la religion (Fsian, 2011). Les valeurs de solidarité familiale, de respect des aînés et de centralité des liens communautaires restent structurantes, tout en cohabitant avec des aspirations plus individualisées, notamment chez les jeunes générations urbaines (Zaoui & Taleb, 2021). La

diversité linguistique usage articulé de l'arabe classique, de la darija, des variétés de tamazight et du français illustre aussi cette pluralité et crée des hiérarchies symboliques entre registres de langue et espaces sociaux.

\n> Ces éléments montrent que, dans les organisations algériennes, les relations de travail ne peuvent pas être pensées indépendamment de cette complexité culturelle. Les styles de communication, les attentes vis-à-vis de l'autorité, les formes de solidarité ou les modes de gestion des conflits s'enracinent dans ces référentiels pluriels. Pour le management interculturel, cela signifie que la « culture » ne constitue pas un arrière-plan neutre, mais un ensemble de ressources, de tensions et de contraintes qui influencent concrètement la manière dont les équipes se coordonnent, coopèrent ou entrent en conflit. C'est à partir de ce cadre que ce mémoire aborde, dans les sections suivantes, la question de l'importance du management interculturel et des compétences nécessaires pour agir dans ce contexte algérien spécifique

1.1.2 Importance du management interculturel

Dans un contexte de mondialisation croissante, le management interculturel est devenu un impératif pour les organisations souhaitant prospérer dans des environnements multiculturels. Selon Karjalainen et Benhaida (2018), les échecs fréquents des organisations internationales sont souvent attribués à un manque de compétences interculturelles chez leurs employés et managers. Ces compétences incluent la capacité à comprendre et à s'adapter aux différences culturelles, essentielles pour éviter les malentendus et favoriser une collaboration efficace.

Géré efficacement des équipes multiculturelles : Les équipes composées de membres issus de différentes cultures peuvent être une source d'innovation, mais elles sont également sujettes à des conflits liés aux stéréotypes ou à une mauvaise communication. Comme le souligne Mutabazi (2004), la gestion interculturelle permet de dépasser ces obstacles en créant un environnement inclusif où chacun se sent valorisé et respecté.

Éviter les malentendus et les conflits liés aux différences culturelles : les différences culturelles peuvent entraîner des incompréhensions qui nuisent aux relations interpersonnelles. Mutabazi (2004) met en lumière l'importance d'une approche adaptée qui tient compte des spécificités locales pour réduire ces tensions.

Optimiser la performance des organisations internationales : pour réussir à l'échelle mondiale, il est crucial d'intégrer les différences culturelles dans les stratégies organisationnelles. Karjalainen et Benhaida (2018) insistent sur le rôle du soutien organisationnel dans le développement des compétences interculturelles, tandis que Mutabazi (2004) souligne que la prise en compte des particularités culturelles peut renforcer la cohésion sociale et améliorer la performance collective.

Un éclairage critique apporté par Frame et Sommier (2020) souligne que les tensions interculturelles ne sauraient se limiter à des oppositions nationales stéréotypées, mais se déploient comme un processus continu de négociation identitaire et de rapports de pouvoir au sein de l'organisation. Ils recommandent la création de rituels de médiation – séquences formelles d'échanges, retours d'expérience et espaces de parole partagée – pour permettre à chaque collaborateur de faire entendre sa voix et de coconstruire des normes de travail communes. Par ailleurs, Song-Naba et Bonkougou (2024) démontrent, dans le cadre d'une entreprise minière burkinabè, que la mobilisation active de compétences interculturelles permet de dépasser la logique binaire « responsabilité économique » versus « responsabilité éthique ». En substituant aux mesures punitives des mécanismes inclusifs de prévention et de résolution de l'absentéisme (dialogue avec les communautés locales, ajustement des rythmes de travail, suivi d'indicateurs de satisfaction et de cohésion), ces managers parviennent à concilier performance opérationnelle et responsabilité sociale. Ensemble, ces travaux confirment que le management interculturel ne se résume pas à un simple « ajustement » des pratiques, mais exige la mise en place de dispositifs structurés de communication et d'indicateurs spécifiques (taux de participation aux rituels, délais de résolution des conflits, niveaux de bien-être perçu) pour transformer la diversité culturelle en levier d'innovation et de performance durable.

1.1.3 Compétences clés en management interculturel

1.1.3.1 Compétences interculturelles individuelles

Selon Karjalainen et Benhaida (2018), les compétences interculturelles individuelles jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement des équipes multiculturelles. Ces compétences incluent la sensibilité culturelle, qui permet de reconnaître et de respecter les différences culturelles, ainsi que l'empathie, qui aide à comprendre les perspectives des autres. La flexibilité, quant à elle, permet aux individus de s'adapter à des contextes variés et de répondre efficacement aux défis posés par les différences culturelles. Ces qualités favorisent une meilleure collaboration au sein des équipes et réduisent les tensions liées aux malentendus culturels.

- **Adaptation**

La capacité d'adaptation est essentielle pour les managers interculturels, car elle leur permet de réagir efficacement face à des situations nouvelles ou imprévues. Selon Mutabazi (2004), cette compétence implique une ouverture d'esprit et une remise en question de ses propres préjugés pour mieux comprendre les valeurs et comportements des autres cultures. Dans les environnements multiculturels, où les normes et attentes peuvent varier considérablement, l'adaptation devient un levier stratégique pour éviter les conflits.

De plus, Adler et Gundersen (2007) soulignent que l'adaptation ne se limite pas à la compréhension des différences culturelles ; elle inclut également la capacité à ajuster son style de management en fonction du contexte culturel. Par exemple, un manager travaillant avec une équipe asiatique pourrait privilégier une approche plus indirecte dans sa communication, tandis qu'une équipe nord-américaine pourrait s'attendre à une approche plus directe et assertive. L'adaptation est donc une compétence dynamique qui évolue avec l'expérience et l'exposition à différentes cultures.

- **Communication**

Une communication efficace est indispensable pour établir des relations solides dans des équipes multiculturelles. Selon Karjalainen et Benhaida (2018), adapter son style de

communication aux spécificités culturelles est crucial pour éviter les malentendus. Par exemple, certaines cultures privilégient une communication explicite et directe (comme les États-Unis ou l'Allemagne), tandis que d'autres adoptent une communication plus implicite et contextuelle (comme le Japon ou la Chine).

Thomas et Peterson (2017) insistent sur le fait qu'une communication interculturelle réussie repose sur trois éléments clés :

La clarté : Être capable d'exprimer ses idées de manière compréhensible pour tous.

-Le respect : Reconnaître et valoriser les différences culturelles dans le langage verbal ou non verbal.

-L'écoute active : Prêter attention aux signaux culturels implicites pour mieux comprendre les besoins et attentes des collaborateurs.

En développant ces compétences, les managers peuvent non seulement éviter les conflits liés aux différences culturelles, mais aussi renforcer la collaboration au sein des équipes.

- Confiance

La confiance est un pilier central du succès dans les équipes multiculturelles. Mutabazi (2004) souligne que créer un environnement où chaque membre se sent respecté est essentiel pour encourager la participation active et l'engagement collectif. Dans un contexte multiculturel, établir la confiance peut être plus complexe en raison des différences dans les attentes liées au leadership ou à la hiérarchie.

Adler et Gundersen (2007) expliquent que la confiance se construit différemment selon les cultures. Dans certaines cultures à faible distance hiérarchique (comme les pays nordiques), la confiance repose sur la transparence et la participation collective.

Dans d'autres cultures où la hiérarchie est plus marquée (comme en Asie ou au Moyen-Orient), elle peut être liée au respect de l'autorité ou au maintien de relations harmonieuses. Pour bâtir cette confiance, il est crucial que le manager adopte une approche équilibrée entre reconnaissance des identités culturelles individuelles et création d'une dynamique collective favorisant l'innovation.

1.1.4 Défis du management interculturel

Le management interculturel est confronté à des défis complexes, notamment en raison des représentations culturelles et des dynamiques de pouvoir. L'étude de Goxe et Pires (2015) sur le cas de Danone en Chine illustre ces enjeux, en montrant comment les activités des multinationales sont souvent interprétées à travers un prisme culturel ou nationaliste dans les médias. Par exemple, le conflit entre Danone et Wahaha est présenté comme un « affrontement entre le groupe français et son partenaire chinois » (p. 5), ce qui reflète une tendance à essentialiser les différences culturelles.

1.1.4.1 Principaux défis identifiés

a) CADRAGE MEDIATIQUE REDUCTEUR

Les médias simplifient souvent les enjeux interculturels en les réduisant à des oppositions binaires, telles que « Hexagone vs Chine ». Ce cadrage renforce les stéréotypes et complique la gestion des relations interculturelles. Selon Goxe et Pires (2015), « Wahaha surfe sur le patriotisme économique chinois pour dénoncer son partenaire Danone » (p. 23). Cette instrumentalisation des différences culturelles contribue à polariser les relations entre partenaires internationaux.

b) INSTRUMENTALISATION POLITIQUE DES DIFFERENCES CULTURELLES

Les différences culturelles sont parfois utilisées comme levier stratégique pour légitimer certaines positions. Dans le cas de Danone, les tensions ont été attribuées à un « patriotisme économique chinois », masquant d'autres enjeux, tels que les désaccords juridiques ou contractuels (p. 18). Cette situation met en lumière la difficulté pour les entreprises étrangères de naviguer dans des environnements où l'économie et la politique sont fortement imbriquées.

c) AMBIGUÏTE DES RELATIONS POUVOIR-CULTURE

Goxe et Pires (2015) soulignent que « les institutions judiciaires chinoises sont perçues comme partiales en raison de leur proximité avec le pouvoir politique » (p. 10). Cette perception nuit à la confiance mutuelle entre partenaires internationaux et complique la résolution des conflits, en particulier dans des contextes où les relations économiques sont influencées par des dynamiques politiques.

1.1.5 Perspectives stratégiques

Malgré ces défis, l'étude révèle également des opportunités pour les organisations capables d'allier rationalité économique et sensibilité culturelle :

Logique rationaliste

Danone a tenté de légitimer ses actions en Chine en insistant sur des « données économiques » et le « potentiel du marché chinois » (p. 18). Cette stratégie discursive vise à dépasser les clivages culturels en mettant l'accent sur des arguments économiques objectifs.

Adaptation contextuelle

Goxe et Pires (2015) montrent que, pour transformer les défis interculturels en opportunités, il est essentiel de comprendre les « réalités locales », telles que l'imbrication entre sphères économique et politique en Chine (p. 12). Cette adaptation permet aux entreprises de mieux anticiper et gérer les tensions potentielles.

1.2 CONTEXTE ALGERIEN

1.2.1 Le contexte socio-économique algérien

L'Algérie, depuis l'indépendance, a adopté un modèle de développement basé sur l'industrialisation étatique et la redistribution sociale, orienté principalement autour de la rente pétrolière et gazière (Ouchene et Moroncini, 2018). Ce modèle a permis la construction de grandes infrastructures, une urbanisation rapide et d'importants investissements dans les secteurs productifs, mais il a également entraîné de fortes disparités régionales, une

concentration des richesses et une fragilisation persistante de certaines zones rurales et sahariennes (Ouchene et Moroncini, 2018).

Au début des années 1990, l'Algérie a initié une transition importante vers l'économie de marché, sous l'impulsion de programmes de réformes structurelles, d'ouverture à l'investissement privé et à la privatisation d'entreprises publiques (Sadoudi, 2005). Malgré ces efforts, le secteur public reste prédominant dans des activités majeures alors que le tissu entrepreneurial demeure peu diversifié, avec une prédominance des PME familiales et informelles (Sadoudi, 2005). Ce contexte est marqué par des obstacles structurels persistants : lourdeur administrative, accès restreint au foncier, difficultés de financement bancaire, fiscalité contraignante et climat d'affaires peu incitatif (Sadoudi, 2005). Ces éléments freinent le renouvellement du tissu productif et l'innovation.

Du point de vue social, le pays enregistre une croissance démographique soutenue (près de 44 millions d'habitants), une urbanisation rapide, de profonds besoins sociaux et un taux de chômage structurel chez les jeunes et les femmes (Ouchene et Moroncini, 2018 ; Despôts, c., et al. 2024). La poussée des classes moyennes, la demande de logement, de services publics et d'emploi mettent sous pression la cohésion sociale et nécessitent une refonte des politiques publiques.

Sur le plan économique, la croissance du PIB s'est améliorée ces dernières années, portée par un regain de la consommation et de l'investissement, tandis que l'inflation s'est stabilisée à 4,3 % sur les neuf premiers mois de 2024 (Despôts, c., et al. (2024)). Toutefois, cette amélioration reste fragile, car l'économie algérienne demeure très dépendante des hydrocarbures, qui représentent encore plus de 90 % des exportations, malgré une progression des exportations hors hydrocarbures (Despôts, c., et al. (2024)). La pauvreté multidimensionnelle recule progressivement, mais les disparités régionales, les poches de vulnérabilité et la dualité persistante formelle/informelle constituent des défis majeurs (Despôts, c., et al. (2024)).

Enfin, Ouchene & Moroncini (2018) soulignent que la nécessaire diversification économique doit s'accompagner d'une prise en compte accrue des enjeux écologiques : érosion, désertification, pollution et dégradation des terres agricoles menacent la durabilité

du modèle. Pour l'avenir, la réussite de la transition repose sur la capacité à conjuguer croissance, équité territoriale et transition écologique (Ouchene & Moroncini, 2018 ; Banque mondiale, 2024).

1.2.2 Diversité culturelle en Algérie

L'Algérie se distingue par un plurilinguisme complexe où coexistent l'arabe classique (al-Fusha), l'arabe dialectal (Darija), le tamazight et le français, chacun ayant des fonctions sociales et culturelles distinctes (Bencherif, 2002). Al-Fusha est la langue officielle utilisée dans les institutions et la religion, tandis que Darija, langue maternelle de la majorité des Algériens, est reléguée à des usages informels malgré son rôle central dans la communication quotidienne. Le tamazight, reconnu comme langue nationale depuis 2016, regroupe plusieurs variantes régionales (Kabyle, chaoui, mozabite), mais fait face à des défis d'intégration institutionnelle. Le français, hérité de la colonisation, reste une langue de prestige associée à la mobilité sociale et aux opportunités économiques. Ce paysage linguistique reflète une stratification hiérarchique marquée par des tensions diglossiques et des enjeux identitaires complexes (Bencherif, 2002).

1.2.2.1 Différences régionales

La diversité culturelle algérienne reflète la richesse de son patrimoine historique et social à travers des différences régionales marquées. La Kabylie, au nord-est, se distingue par son identité berbère, son attachement à la langue kabyle et ses traditions, telles que le Yennayer (Nouvel An berbère) et l'artisanat. Ces pratiques incarnent un patrimoine immatériel précieux qui contribue à l'identité nationale et au développement du tourisme (Hamani et Mejadhi, 2022).

Dans le Sahara, les Touaregs perpétuent leurs traditions uniques, comme la musique et l'artisanat, malgré les défis environnementaux. Leur culture orale joue un rôle clé dans la préservation de leur mémoire collective (Magnat, 2017). Dans les grandes villes comme Alger ou Oran, modernité et traditions coexistent. Ces métropoles sont des carrefours

culturels où les jeunes générations adoptent des pratiques globalisées tout en valorisant leurs racines locales (Hamani et Mejadhi, 2022 ; Magnat, 2017).

En résumé, la culture algérienne est un mélange harmonieux entre tradition et modernité. Elle témoigne d'une capacité unique à préserver des héritages historiques tout en s'adaptant aux réalités contemporaines (Fsian, 2021).

1.2.2.2 Influence historique de la colonisation française

La colonisation française a laissé une empreinte profonde et durable sur la culture et les structures institutionnelles algériennes, transformant de manière significative le paysage social, linguistique et organisationnel du pays. Selon Adder (2024), cette période a marqué le paysage linguistique en imposant le français comme langue dominante dans l'administration, l'éducation et les affaires. Cette domination linguistique, héritée de la politique coloniale, a marginalisé les langues locales, telles que l'arabe et le tamazight, qui étaient reléguées à des usages informels ou communautaires. En conséquence, la maîtrise du français est devenue un outil essentiel de mobilité sociale et économique, créant une stratification sociale où les élites francophones occupaient les positions de pouvoir.

Adder (2024) souligne également que cette stratification linguistique a engendré des tensions identitaires postindépendance. L'arabisation, mise en œuvre après 1962 pour rétablir l'arabe comme langue nationale, n'a pas réussi à éliminer complètement l'influence du français, qui reste prédominante dans les secteurs clés, comme l'enseignement supérieur, la médecine et les affaires internationales. Cette coexistence linguistique complexe reflète un héritage colonial qui continue de façonner les interactions sociales et professionnelles en Algérie.

Sur le plan organisationnel, les modèles centralisés instaurés par l'administration coloniale ont influencé durablement les structures institutionnelles algériennes. Même après l'indépendance, ces pratiques organisationnelles ont perduré dans les institutions publiques algériennes, freinant parfois leur capacité à s'adapter aux réalités culturelles et régionales du pays.

Les recherches consacrées à la vie culturelle montrent que cet héritage colonial s'étend également aux sphères artistiques. Le théâtre algérien moderne s'est d'abord développé dans des salles et selon des formes fortement marquées par les traditions théâtrales françaises introduites pendant la colonisation, avant de devenir, après 1962, un lieu de réappropriation et d'affirmation identitaire. Les travaux sur le théâtre et la traduction en Algérie coloniale et postcoloniale soulignent que la traduction et l'adaptation de pièces du répertoire européen ont constitué un outil central pour construire un théâtre national et populaire, en articulant des formes importées avec des enjeux sociaux et politiques spécifiquement algériens (Boukerma, 2024 ; Bouguerra, 2013 ; Mahieddine, 2008).

Parallèlement, la littérature et les arts de la scène ont largement mobilisé l'oralité comme ressource pour préserver et transmettre les traditions locales face aux normes culturelles héritées de la période coloniale. Des études sur les récits populaires, la poésie orale ou les témoignages sur la période coloniale et la guerre de libération montrent que les pratiques orales – contes, récits historiques, chants – constituent un support central de la mémoire collective et un moyen de relecture critique du passé colonial. En donnant voix aux mémoires longtemps marginalisées, ces formes orales permettent aux communautés de réinventer leur identité culturelle tout en s'adaptant aux transformations sociales contemporaines (Temimi, 2017 ; Calenda, 2012 ; Lavoie, 2015).

1.2.2.3 L'influence de la religion sur la culture algérienne

L'islam, en tant que facteur structurant majeur, façonne en profondeur la vie culturelle, sociale et politique du Maghreb et de l'Algérie. Les travaux d'Hermassi (2006) montrent que, depuis l'époque prémoderne, le sunnisme malikite s'est imposé comme norme religieuse dominante au Maghreb. Cette tradition, alliée au soufisme populaire et aux confréries, a longtemps structuré la religiosité quotidienne, en s'adaptant aux besoins des sociétés rurales berbères et villageoises.

Cependant, comme le détaille Hermassi (2006), l'arrivée des réformistes salafiste, notamment par la fondation de l'Association des Oulémas musulmans algériens dans les années 1930, a entraîné une polarisation du champ religieux. Les oulémas algériens ont

adopté une attitude intransigeante contre les confréries et les pratiques populaires, alors que les oulémas tunisiens restaient plus tolérants. En Algérie, cette lutte religieuse s'est superposée aux enjeux de la construction nationale et de la résistance à l'influence coloniale, faisant du purisme religieux un vecteur d'identité culturelle et politique.

Parallèlement, selon Colonna (2010), dans les régions rurales ou montagnardes comme l'Aurès ou le Gourara, on relève une religiosité populaire fortement intégrée aux structures sociales locales. Le rôle du kuttab (écoles coraniques villageoises), des zawiyas (confréries soufies), et des pratiques rituelles communautaires montre que la religion, loin d'être un simple système de croyances, est aussi un système de cohésion sociale et de transmission culturelle. Après l'indépendance, le modèle réformiste badisien, issu des villes et des lettrés, s'est imposé au niveau national, parfois au détriment des expressions populaires locales.

En ville, comme l'analyse Lakjaa (1998), l'islam reste un fondement de la vie quotidienne et des pratiques sociales urbaines. Les fêtes religieuses, les comportements quotidiens et le sens de la solidarité restent marqués par la référence religieuse, même dans le contexte d'une modernité urbaine et de transformations culturelles rapides.

Ainsi, la religion en Algérie et au Maghreb ne façonne pas seulement les normes et les valeurs : elle reste un puissant vecteur de résistance, d'adaptation et d'innovation culturelle, capable d'articuler tradition et transformation sociale à toutes les échelles de la société.

1.3 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL EN ALGERIE

L'Algérie se distingue au sein du Maghreb par une mosaïque culturelle singulière : héritages berbère et arabe, islam en tant que cadre de référence sociale, et profondes influences européennes, notamment françaises, issues de la colonisation. La gestion des organisations et des équipes dans ce pays est donc marquée par la nécessité de composer avec une grande diversité de valeurs, de langues et de représentations du monde, qui se traduisent aussi bien dans la sphère publique qu'en entreprise.

Comme le souligne Ferar (2021), les grandes métropoles algériennes telles qu'Alger, Oran ou Constantine sont le théâtre d'une hybridation culturelle accélérée : on y observe l'émergence de pratiques sociales et managériales nouvelles, à la croisée de l'héritage local – valeurs familiales, solidarité, réseaux communautaires, respect des traditions religieuses – et de l'ouverture aux modèles de management internationaux, en particulier à travers les jeunes générations de professionnels formés ou exposés à l'étranger. Ce dynamisme favorise l'innovation, mais exige aussi des ajustements constants pour prévenir les tensions culturelles internes.

La gestion interculturelle en Algérie requiert en effet de naviguer entre des logiques institutionnelles souvent marquées par la bureaucratie, la centralisation et l'usage du français comme langue administrative (héritage colonial), et l'importance persistante de la confiance, du clan, de la famille ou du réseau d'affiliation, très ancrée dans la culture algérienne (Ferar, 2021 ; Taibi, 2023). Dans la résolution de conflits, la prise de décision ou la gestion des ressources humaines, les managers algériens doivent souvent arbitrer entre des pratiques organisationnelles formelles et des attentes informelles, liées à la loyauté familiale ou régionale.

La dimension religieuse est également centrale : l'islam façonne l'organisation du travail (aménagement des horaires pendant le Ramadan, gestion des jours fériés religieux), la communication (usage de salutations et de codes religieux) et l'éthique professionnelle (importance de l'honnêteté, de la solidarité et du respect des aînés). Les valeurs religieuses, loin d'être un obstacle, servent souvent de socle fédérateur et favorisent l'intégration d'une diversité de collaborateurs au sein des équipes – à condition que les managers fassent preuve de sensibilité culturelle et de flexibilité.

Enfin, l'approche interculturelle du management en Algérie ne saurait se limiter à l'application de modèles étrangers. Comme le montre Ferar (2021), elle exige un processus continu d'adaptation, un dialogue entre modernité et tradition, entre exigences de performance internationale et réalités culturelles locales. Les managers algériens doivent

ainsi être capables de valoriser la diversité, de promouvoir une culture d'entreprise inclusive, et d'offrir un cadre de travail cohérent et respectueux des multiples identités qui composent la société algérienne.

1.3.1 Importance du management interculturel en Algérie

Le management interculturel occupe une place stratégique en Algérie du fait d'une mosaïque sociale, linguistique et historique particulièrement complexe. À travers l'expérience concrète d'organisations algériennes (Ferar, 2021 ; Taibi, 2023), il est clair que travailler avec des équipes issues de milieux culturels divers, que ce soit au sein d'une entreprise nationale comme Sonatrach ou dans des filiales de multinationales, exige une capacité authentique à comprendre, reconnaître et valoriser les spécificités régionales et culturelles.

Dans les entreprises nationales et internationales opérant en Algérie, la présence de multiples identités (arabophones, berbérophones, francophones) rend la gestion des équipes multiculturelles incontournable. Comme le montre Ferar (2021), la réussite des grands groupes dépend de l'intégration harmonieuse de ces identités, cela passe par la prise en compte des pratiques linguistiques, des attentes sociales, des références religieuses (ramadan, fêtes religieuses), et du rapport à la hiérarchie, souvent influencé par les valeurs familiales.

L'importance d'un management interculturel efficace se manifeste également dans la nécessité d'éviter les malentendus liés aux différences de perception, que ce soit entre collaborateurs algériens de différentes régions ou avec des partenaires étrangers. Taibi (2023) souligne que la pluralité linguistique, héritée à la fois de l'histoire arabo-islamique et de la colonisation française, complexifie la communication interne et externe. Or, une gestion négligente de ces différences peut entraîner des tensions, une baisse de productivité, voire l'échec de certains projets internationaux.

Comme le souligne Apitsa (2018), le développement des compétences interculturelles passe par une compréhension fine des systèmes de valeurs locaux et par une adaptation des pratiques managériales aux contextes spécifiques. Transposé au Maghreb, cela implique pour

les organisations algériennes de tenir compte des références culturelles et historiques propres à la région lorsqu'elles souhaitent renforcer leur ouverture à l'international

À travers les études de cas, telles que celle de Medrissa (Margouma, 2005), on relève aussi l'importance de la solidarité communautaire et des coutumes dans l'organisation du travail rural et urbain, montrant que le management interculturel ne se limite pas aux grandes entreprises ou aux secteurs modernes, mais concerne toutes les strates du tissu économique algérien.

En somme, l'efficacité du management interculturel en Algérie repose sur la compréhension et l'intégration dynamique de la diversité. Cela permet non seulement d'éviter les conflits, d'améliorer la cohésion des équipes et la communication, mais aussi d'optimiser la performance des organisations travaillant dans un environnement globalisé.

1.3.2 Leadership interculturel

Le leadership interculturel, tel qu'il émerge dans le contexte maghrébin, constitue une compétence stratégique au cœur de la mondialisation, où la diversité culturelle des équipes et des parties prenantes devient la norme plutôt que l'exception. Selon Chahbar (2025), il ne s'agit plus pour le leader de se limiter à une adaptation superficielle aux différences, mais de développer une véritable intelligence interculturelle capable de reconnaître et d'intégrer les spécificités culturelles, qu'il s'agisse des valeurs, des codes de communication, ou des attentes implicites au sein des groupes de travail. Ce leadership exige une posture d'ouverture, de respect et d'écoute active face à la diversité, mais aussi la maîtrise d'une grande flexibilité comportementale et managériale : le dirigeant doit ajuster son style et ses outils aux cultures de ses collaborateurs en veillant à créer un climat de confiance, de sécurité psychologique et d'équité, conditions nécessaires à la participation et à l'innovation collectives. Dans les environnements maghrébins, le leadership interculturel doit gérer les tensions entre traditions autoritaires ou patriarcales et les aspirations à la participation, tout en composant avec la pluralité linguistique, les distances hiérarchiques variables et les attentes de reconnaissance, souvent marquées par la référence communautaire ou familiale. Chahbar (2025) insiste sur la dimension opérationnelle du leadership interculturel : le recours

à la formation, au coaching, au feedback culturellement adapté et à la médiation devient essentiel pour prévenir les malentendus, désamorcer les conflits et valoriser les ressources multiples d'une équipe pluraliste. Savoir décoder les signaux faibles, pratiquer une communication transparente, ajuster les systèmes de récompense et de gestion de la performance selon la sensibilité culturelle du groupe sont des leviers essentiels pour fédérer les collaborateurs et aligner leurs efforts vers un objectif partagé. Finalement, le leadership interculturel, dans le contexte maghrébin, ne consiste pas simplement à arbitrer la coexistence des différences : il transforme les contraintes de la diversité en opportunités de différenciation et de résilience pour l'organisation, tout en créant un espace structurant où chaque identité compte et contribue à l'excellence collective. Cette dynamique, selon Chahbar (2025), érige le leader interculturel en médiateur, régulateur et inspirateur, capable de construire des ponts entre les univers de sens pour faire du multiculturalisme une richesse stratégique et humaine, vecteur d'innovation durable et de cohésion sociale.

1.3.3 Compétences clés en management interculturel dans le contexte algérien

Le management interculturel en Algérie s'appuie sur un ensemble de compétences essentielles qui émergent d'une société profondément marquée par la pluralité linguistique, la diversité régionale, l'héritage religieux et la cohabitation entre tradition et modernité. Selon Ferar (2021), le manager performant doit d'abord développer une sensibilité authentique aux spécificités culturelles qui distinguent chaque région, groupe linguistique ou génération. Cette capacité d'adaptation se manifeste au quotidien dans la prise en compte des différentes langues utilisées (Arabe, tamazight, Français), dans l'attention portée aux codes sociaux et dans le respect des rituels liés aux fêtes religieuses et traditionnelles qui rythment la vie au travail. Les managers attentifs ajustent ainsi leur communication pour inclure l'ensemble des membres de l'équipe et prévenir les sentiments d'exclusion ou d'incompréhension.

La gestion efficace des différences nécessite aussi une solide maîtrise de la communication interculturelle, qui se traduit par la capacité à décoder les variations de

langage, les non-dits, les gestes symboliques et le degré de formalité attendu en fonction du contexte. Ainsi, il n'est pas rare d'observer que le style direct d'un manager d'Alger doive être nuancé pour interagir avec des collaborateurs du sud ou de l'est, où la réserve ou l'implicite prédominent. Les malentendus sont évités lorsque le manager sait adapter son registre et reconnaître la diversité des perceptions au sein de l'équipe.

La résolution des conflits requiert, selon les analyses de Ferar (2021) et les observations de Margouma (2005) à Medrissa, une capacité à jouer le rôle de médiateur entre logiques communautaires parfois concurrentes. Le recours à des assemblées collectives où chacun peut s'exprimer, ou encore la recherche du consensus à travers les structures traditionnelles, comme la "djemaâ", illustrent comment la culture algérienne privilégie le collectif et la négociation dans la gestion des tensions.

La flexibilité et l'ouverture d'esprit s'imposent également comme des compétences transversales. Le manager algérien est fréquemment confronté à des situations nouvelles, que ce soit l'intégration de nouvelles technologies, la collaboration avec des partenaires étrangers, ou les évolutions des attentes sociales. Sa réussite dépend de sa capacité à apprendre en continu, à remettre en question ses modèles et à faire preuve d'agilité en adoptant des pratiques innovantes sans pour autant renier les valeurs locales.

Un autre aspect fondamental est l'intelligence émotionnelle et le leadership participatif. Dans de nombreux environnements, notamment ruraux ou communautaires, la légitimité s'acquiert en associant les figures respectées du groupe (anciens, notables) aux décisions importantes, tout en sachant reconnaître les moments où la solidarité prime sur la seule performance économique. Ce mode de leadership favorise l'engagement de l'équipe et l'ancrage dans la culture d'entreprise.

Enfin, la gestion de la diversité linguistique constitue une compétence clé, car la capacité à jongler entre plusieurs langues et à traduire les intentions et les attentes de chaque membre de l'équipe renforce l'intégration et la cohésion. Ce pluralisme linguistique, analysé par Taibi (2023), requiert non seulement des aptitudes langagières, mais aussi une sensibilité aux identités sous-jacentes que chaque langue véhicule.

En somme, maîtriser le management interculturel en Algérie revient à conjuguer l'écoute, l'adaptabilité, l'intelligence contextuelle et l'aptitude à fédérer la diversité autour de projets communs. C'est ce qui permet aux managers de prévenir les incompréhensions, de transformer la différence en richesse, et d'optimiser le fonctionnement des organisations, qu'elles soient urbaines ou rurales, traditionnelles ou modernes.

1.3.4 Défis et perspectives du management interculturel en Algérie

1.3.4.1 Défis spécifiques au contexte algérien

Le contexte algérien se distingue par la profondeur et la complexité de ses défis en matière de management interculturel, défis qui émergent d'une pluralité régionale, linguistique et historique spécifique à ce pays.

Un premier enjeu central concerne la gestion des conflits liés aux différences régionales. Comme le montre Margouma (2005) dans son étude sur Medrissa et Ferar (2021) dans son analyse des pratiques en ressources humaines, l'Algérie reste marquée par une forte hétérogénéité entre zones urbaines, ouvertes à la modernité, et zones rurales, où les valeurs communautaires, la solidarité traditionnelle (touiza) et la hiérarchie coutumière restent prépondérantes. Ces contrastes peuvent engendrer des incompréhensions, voire des tensions dans les équipes, lorsque des méthodes de gestion ou des styles de communication importés des villes sont appliqués sans adaptation dans des contextes ruraux plus conservateurs. En entreprise, il n'est pas rare que des décisions managériales soient contestées ou mal accueillies si elles sont perçues comme étrangères aux valeurs du groupe local ou aux équilibres sociaux préexistants.

Le poids de l'héritage postcolonial constitue un second défi majeur. Apitsa (2021) rappelle que la centralisation administrative de la période française et le maintien du français comme langue de travail dans de nombreux secteurs continuent d'alimenter une forme de résistance, voire de défiance, face à certains modèles managériaux "importés", perçus comme déconnectés des réalités algériennes. Ferar (2021) souligne également que la présence du français et le recours à des normes et procédures d'inspiration occidentale dans l'entreprise

peuvent créer des barrières symboliques ou pratique, notamment auprès de collaborateurs peu à l'aise avec cette langue ou porteurs d'une autre culture professionnelle, ce qui complexifie l'intégration et occasionne parfois des malentendus ou des sentiments d'exclusion.

À ces éléments s'ajoute le manque de formation des managers algériens aux compétences interculturelles. Si la diversité est omniprésente – linguistique (arabe, tamazight, français), générationnelle, régionale – les dispositifs de formation initiale et continue restent largement focalisés sur les aspects purement techniques ou administratifs.

Les apports de Taibi (2023) montrent que cette lacune se traduit par une communication souvent inefficace, par la difficulté à gérer les conflits issus de malentendus culturels ou linguistiques, et par une méconnaissance des dynamiques informelles qui structurent la cohésion d'une équipe. En l'absence de formation dédiée, beaucoup de managers reproduisent soit des modèles autoritaires hérités du passé, soit cherchent à appliquer sans nuances des pratiques globalisées, manquant ainsi d'agilité pour exploiter la richesse de la diversité présentent dans leurs équipes.

Enfin, Hamani et Mejadhi (2022) mettent en valeur un défi transversal : la valorisation du patrimoine culturel immatériel comme levier d'intégration, d'innovation et de cohésion. En négligeant la dimension identitaire de la diversité (coutumes, fêtes, langues, héritages locaux), les organisations algériennes risquent d'accentuer la défiance ou la démotivation des collaborateurs qui ne s'y reconnaissent pas, limitant ainsi leur performance collective.

1.3.4.2 Perspectives stratégiques

Les défis du management interculturel en Algérie rappellent l'urgence de repenser les stratégies de gestion pour transformer la diversité en atout organisationnel. Les travaux de Ferar (2021) et d'Apitsa (2021) soulignent d'abord qu'une formation adaptée des managers est un levier essentiel pour améliorer la performance des équipes algériennes. Aujourd'hui, la formation en management demeure souvent centrée sur les aspects techniques ou administratifs, alors que la réalité du terrain exige une réelle compétence d'adaptation aux

cultures régionales, aux différences de valeurs et aux codes linguistiques multiples. Développer des modules de formation continue spécifiquement dédiés à l’interculturel – par l’étude de cas concrets, la médiation interculturelle, ou la valorisation de l’expérience de terrain – s’avère donc primordial. L’ouverture à l’apprentissage des langues nationales (arabe, tamazight, français) et la sensibilisation à l’histoire sociale de chaque région, recommandée par Taibi (2023), contribueront à outiller les managers pour naviguer dans la complexité algérienne.

Dans le même esprit, Ferar (2021) et Hamani, Mejadhi (2022) invitent à encourager une culture organisationnelle inclusive valorisant la diversité locale et internationale. Cela implique la reconnaissance des spécificités régionales : savoir intégrer les pratiques et les fêtes locales dans la vie d’entreprise, accepter la pluralité des registres linguistiques lors des réunions, et donner une place réelle aux différents groupes socioculturels qui composent l’Algérie contemporaine. Promouvoir la diversité dans les postes de responsabilité, former des équipes mixtes (rurales/urbaines, différentes langues et générations), et faciliter l’intégration des collaborateurs issus d’univers variés sont autant de pistes concrètes pour enrichir la culture d’entreprise. Ce choix stratégique renforce l’attractivité des organisations, leur permet de mieux gérer leur capital humain et de s’ouvrir à de nouveaux marchés, régions ou partenaires étrangers.

Enfin, la littérature anthropologique sur la solidarité communautaire, telle que décrite par Margouma (2005) dans le cas de Medrissa, met en lumière un atout spécifique du contexte algérien : la valorisation des valeurs positives locales, et en particulier la solidarité (touiza), le sens du collectif, et la médiation traditionnelle. S’appuyer sur ces ressources culturelles permet de renforcer la cohésion sociale au sein des équipes : des pratiques comme la “*djemaâ*” (assemblée communautaire), l’entraide lors d’événements majeurs, ou la solidarité dans l’accompagnement professionnel peuvent être intégrées dans les dispositifs managériaux modernes. Apitsa (2021) rappelle que cette hybridation entre tradition et modernité n’implique pas le rejet des innovations organisationnelles internationales, mais leur adaptation créative à la réalité algérienne.

En résumé, promouvoir un management interculturel efficace en Algérie suppose d'investir dans la formation, de bâtir une culture organisationnelle ouverte et inclusive, et de s'appuyer sur les forces de la solidarité et du dialogue issus du patrimoine local. C'est ce socle qui permettra d'anticiper les défis futurs et de positionner les entreprises algériennes comme des acteurs compétitifs et socialement responsables dans un environnement mondialisé.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce deuxième chapitre précise les choix méthodologiques qui soutiennent ce mémoire. Il présente d'abord le positionnement épistémologique adopté, ancré dans le constructivisme pragmatique, puis expose les principes de la démarche autopraxéographique choisie pour analyser le vécu professionnel de l'auteur. Le chapitre décrit ensuite les principales étapes du dispositif de recherche, ainsi que ses limites et les considérations éthiques qui l'accompagnent. Cette clarification méthodologique permet de comprendre comment les expériences relatées seront transformées en matériau d'analyse pour éclairer le management interculturel dans le contexte algérien

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.

Le positionnement épistémologique de cette recherche s'appuie sur le paradigme constructiviste pragmatique, tel que défini par Albert et Michaud (2016) et Albert (2017). Ce paradigme se distingue fondamentalement de l'approche positiviste, qui privilégie l'objectivité, la neutralité et la séparation stricte entre le chercheur et son objet d'étude. Au contraire, le constructivisme pragmatique reconnaît que la connaissance découle d'un processus interactif : elle se construit à travers le dialogue permanent entre le chercheur, son expérience située et la communauté scientifique ou professionnelle. Ce paradigme valorise donc la subjectivité, la réflexivité et la prise en compte de l'expérience vécue comme une source de production légitime de savoirs scientifiques.

Dans cette perspective, la vérité n'est pas considérée comme une reproduction fidèle ou univoque du réel, mais comme le résultat d'une construction partagée, contextualisée et fonctionnelle. La connaissance produite, qualifiée « d'actionnable », doit permettre de donner du sens à des situations complexes et concrètes, tout en restant ouverte à la remise en question et à la recontextualisation (Albert et Michaud, 2016). Autrement dit, le savoir

scientifique n'est pas figé, il doit pouvoir évoluer, être appliqué à d'autres contextes, s'enrichir de perspectives diverses et de l'implication du chercheur dans l'action.

Ce cadre épistémologique est particulièrement pertinent dans les sciences de gestion, où il s'agit de réduire la traditionnelle fracture entre la théorie académique, parfois très abstraite, et la pratique managériale réelle – souvent ancrée dans des contextes particuliers, complexes et incertains. Il répond à une exigence forte : légitimer, dans le champ scientifique, des savoirs ayant émergé du vécu du praticien-chercheur, même si ces savoirs sont informels, tacites, locaux ou partiels (Albert, 2017). Il s'agit d'apporter de la valeur ajoutée à la recherche, non pas par la prétention à l'universalisme, mais par la pertinence, la transférabilité et l'utilité pour d'autres acteurs et contextes organisationnels.

L'autopraxéographie, en tant que méthode réflexive, s'inscrit pleinement dans ce paradigme. Elle vise à dépasser le simple ancrage idiographique (vécu individuel non généralisable) sans jamais tomber dans l'illusion d'une universalité abstraite. Le chercheur participant s'engage ainsi dans un processus d'aller-retour constant entre l'action, la réflexion, le recours à la littérature scientifique et la production de connaissances dites « génériques » : ces dernières sont suffisamment explicites pour dépasser la seule expérience individuelle, mais restent dépendantes du contexte qui les a vues émerger (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017).

Ainsi, la validité des connaissances produites dans une démarche constructiviste pragmatique s'évalue surtout à l'aune de leur utilité pragmatique : c'est la capacité d'un savoir à être mobilisée dans d'autres situations, à nourrir la réflexion d'autres praticiens ou chercheurs, qui en fait la valeur. La méthode encourage alors l'intégration de la subjectivité et de la réflexivité comme leviers d'élaboration de savoirs mobilisables, en tenant compte de la complexité réelle et de la diversité des contextes où évoluent les organisations.

En résumé, le paradigme constructiviste pragmatique justifie à la fois le choix d'une méthode comme l'autopraxéographie et l'ambition de produire des connaissances qui dialoguent avec la réalité professionnelle, l'action concrète et la littérature académique : il

permet de construire une compréhension à la fois profonde, contextualisée, critique et utile pour le management et la recherche (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017).

Dans le cadre de ce mémoire, ce positionnement épistémologique se révèle particulièrement pertinent. D'une part, il permet de prendre au sérieux la complexité des situations de management interculturel en Algérie, en reconnaissant que les pratiques de terrain ne se laissent pas réduire à des modèles universels et que les significations attribuées aux gestes managériaux varient selon les contextes culturels. D'autre part, il légitime l'analyse du vécu d'un praticien-chercheur comme une source de connaissance à part entière, à condition que cette expérience soit soumise à une démarche rigoureuse de mise à distance et de dialogue avec la littérature scientifique. En adoptant le paradigme constructiviste pragmatique, ce mémoire ne cherche donc pas à produire des lois générales sur le management, mais à élaborer des savoirs génériques et actionnables, susceptibles d'éclairer la pratique d'autres managers confrontés à des enjeux interculturels comparables dans le contexte algérien

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode qualitative innovante, conçue pour permettre au praticien-chercheur d'analyser en profondeur son propre vécu professionnel et de construire des savoirs génériques transférables à d'autres contextes (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017). Contrairement aux approches classiques, elle s'ancre dans le paradigme constructiviste pragmatique et s'inscrit dans la famille des méthodes dites « à la première personne ». Elle se distingue toutefois des autobiographies et des autoethnographies, son objectif n'est pas uniquement la narration du parcours personnel, mais bien l'élaboration de connaissances actionnables, grâce à une démarche systématique et réflexive.

Cette méthode répond à deux problématiques majeures relevées dans les sciences de la gestion, d'abord la difficulté, régulièrement constatée, de relier théorie et pratique ; ensuite, la tendance des approches positivistes à négliger la richesse des savoirs tacites ancrés dans l'action (Albert et Michaud, 2016). L'autopraxéographie propose alors de faire de la

réflexivité du praticien un moteur de recherche, en valorisant le dialogue entre l'expérience vécue et les apports multiples de la littérature scientifique. Le praticien-chercheur est ainsi amené à écrire tout d'abord des témoignages naïfs à la première personne, relatant avec sincérité et réalisme son parcours, ses dilemmes et ses réussites. La démarche ne s'arrête pas là : elle implique ensuite un travail épistémique approfondi, qui consiste à analyser ces témoignages à la lumière de théories variées et à mobiliser alors deux formes de réflexivité, la réflexion (se regarder soi-même dans l'action, comme dans un miroir) et la *reflexivity* (interroger et analyser la signification plus profonde de ses actes et émotions avec des outils théoriques).

L'autopraxéographie s'appuie sur un va-et-vient constant entre l'expérience, la réflexion et la théorie. L'écriture au passé, recommandée dans cette méthode, favorise une nécessaire prise de distance émotionnelle, permettant au praticien-chercheur de ne pas rester enfermé dans un vécu immédiat ou dans la rumination, et d'élargir son analyse à de nouveaux points de vue. Le processus aboutit à la construction de savoirs génériques : il ne s'agit pas de produire des vérités universelles, mais plutôt des connaissances qui, parce qu'elles sont issues d'une posture réflexive sur l'action, sont potentiellement transférables à d'autres contextes professionnels ou organisationnels (Albert et Michaud, 2016). Cette connaissance « générique », vérifie si elle fait sens pour la communauté des praticiens confrontés à des situations comparables, est l'enjeu central de l'autopraxéographie.

Par son exigence d'authenticité et de rigueur réflexive, l'autopraxéographie permet aussi d'accéder à des dimensions peu explorées du vécu professionnel : vulnérabilité, tensions, points de bascule, apprentissages de l'échec. Elle favorise la mise en lumière de ces éléments souvent implicites, et donne au praticien-chercheur des clés pour avancer dans sa pratique, tout en produisant des savoirs nouveaux pour la recherche en management (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017).

2.2.1 Choix de la méthode

Le choix de l'autopraxéographie comme méthode s'impose particulièrement pour ce travail sur le management interculturel en Algérie, car il permet d'analyser en profondeur des dynamiques complexes en articulant expérience vécue, réflexion scientifique et construction de savoirs utiles pour la pratique (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017). Le management interculturel se caractérise en effet par une diversité d'identités, de rapports aux langues, de codes sociaux et de références implicites qui échappent souvent aux démarches classiques d'observation extérieure ou aux méthodes quantitatives. Dans ce champ, les enjeux de sens, la négociation de valeurs parfois contradictoires et l'ajustement permanent à la pluralité sont au cœur du quotidien managérial.

Dans ce contexte, une démarche qui place le praticien-chercheur au centre de l'investigation offre un accès privilégié aux arbitrages concrets, aux dilemmes, aux évolutions et aux apprentissages internes aux situations interculturelles. L'autopraxéographie, fondée sur l'écriture réflexive à la première personne et sur l'analyse croisée avec la littérature scientifique, permet de dépasser le simple récit autobiographique pour produire des connaissances génériques et transférables à d'autres contextes où la diversité culturelle structure l'organisation du travail (Albert, 2017). Elle est particulièrement adaptée à des phénomènes où la complexité, l'incertitude et la subjectivité sont majeures, ce qui est le cas du management interculturel en Algérie, marqué par la coexistence de plusieurs langues, par des héritages historiques (coloniaux, religieux, communautaires) et par de fortes tensions entre modernité et traditions locales.

L'autopraxéographie répond également à la volonté de rapprocher théorie et pratique, d'intégrer les savoirs tacites issus de l'action réelle et de mieux outiller les managers pour naviguer dans la diversité. Elle permet de faire émerger des apprentissages directement exploitables par la communauté de praticiens et favorise le dialogue entre le vécu de terrain et la construction théorique, ce qui renforce la pertinence pratique de la recherche (Albert et Michaud, 2016). Enfin, cette méthode est pleinement cohérente avec le positionnement épistémologique adopté : elle valorise l'expérience située, assume la part de subjectivité et de réflexivité, et vise à produire un savoir pragmatique, vivant et utile, distinct de modèles

trop abstraits et difficilement applicables aux réalités algériennes. Le recours à l'autopraxéographie apparaît ainsi comme le choix le plus adapté pour saisir la richesse, la complexité et les enjeux critiques du management interculturel dans le contexte étudié

2.2.2 Processus de la méthode

Au début du processus autopraxéographique, le praticien-chercheur entreprend l'écriture de récits sincères, détaillés et rédigés au passé, dans lesquels il relate, à la première personne, son vécu professionnel ou managérial. Dans ce mémoire, ces récits portent plus particulièrement sur des situations de management interculturel en Algérie et sur des problématiques organisationnelles complexes vécues au sein d'équipes marquées par la diversité. Cette première phase vise à décrire sans filtre les événements, les ressentis, les dilemmes et les apprentissages, afin de documenter la réalité dans toute sa richesse avant toute tentative d'interprétation ou de théorisation (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017).

Une étape de prise de distance réflexive s'impose ensuite. Le praticien-chercheur revient sur ses témoignages pour relire, préciser et clarifier les éléments essentiels, en opérant un travail de distanciation vis-à-vis du vécu initial. Ce moment clé permet de sortir d'une vision uniquement immédiate ou émotionnelle pour adopter une posture d'observateur critique de soi-même. Il devient alors possible d'identifier des situations et des problématiques généralisables, de repérer les tensions, les points de bascule et les logiques implicites qui structurent les expériences relatées. Durant cette phase, le va-et-vient entre souvenirs personnels et apports extérieurs (littérature scientifique, écrits multidisciplinaires, échanges avec la direction de recherche ou avec des pairs) joue un rôle décisif : il permet de mettre en relation le vécu interne avec des cadres théoriques variés et de confronter des hypothèses, ce qui renforce la profondeur analytique du travail (Albert et Michaud, 2016).

En fin de processus, cette démarche itérative aboutit à la construction de savoirs génériques : les connaissances issues du parcours réflexif ne demeurent pas cantonnées à

l'expérience individuelle, mais sont organisées et formulées de manière à répondre à des problématiques comparables rencontrées par d'autres praticiens et dans d'autres contextes. Ces savoirs prennent la forme de principes d'action, de recommandations, de mises en garde ou d'éclairages sur les compétences nécessaires au management interculturel en Algérie. Leur validité repose principalement sur leur capacité à éclairer ou outiller d'autres professionnels du domaine et à faire sens pour la communauté de praticiens et de chercheurs concernée (Albert, 2017). Ce mouvement continu entre vécu, réflexion, mobilisation théorique et généralisation constitue la force et l'originalité du processus autopraxéographique pour l'étude du management interculturel et, plus largement, des situations organisationnelles complexes.

2.2.3 Limites

La méthode autopraxéographique, bien qu'innovante et puissante pour révéler la complexité du management interculturel, présente plusieurs limites qu'il est nécessaire de reconnaître et d'expliquer. Tout d'abord, cette démarche repose fortement sur la subjectivité du praticien-chercheur. Même si la réflexivité, la prise de distance et la confrontation à la littérature scientifique visent à objectiver le vécu, le risque de biais interprétatif ou de surévaluation de certains épisodes demeure conséquent (Albert, 2017). La démarche, centrée sur l'expérience individuelle, peut conduire à des analyses trop marquées par le parcours, la sensibilité et les croyances du chercheur, ce qui remet en question la transférabilité et la robustesse des savoirs produits.

Un autre défi fondamental réside dans la difficulté à généraliser les résultats. L'autopraxéographie assume son ancrage contextualisé, mais cette spécificité entraîne une limite : les connaissances issues de la méthode ne prétendent pas à l'universalité. Elles sont génériques dans la mesure où elles offrent des éclairages transférables à des contextes similaires, mais sont inévitablement dépendantes de l'histoire, de la posture et de l'environnement particulier du praticien. Ce caractère situé limite parfois l'ambition

théorique et la portée des conclusions, surtout face aux attentes académiques classiques de généralisation (Albert et Michaud, 2016).

Par ailleurs, le processus exige de la part du praticien-chercheur une double compétence rarement maîtrisée spontanément : il s'agit non seulement d'être capable de se raconter avec honnêteté, profondeur et sens critique, mais aussi de mobiliser une solide culture réflexive, une posture théorique rigoureuse et la capacité de relier son expérience à des cadres scientifiques parfois éloignés de sa pratique. Cette exigence intellectuelle et émotionnelle peut rendre la démarche difficile à mener jusqu'au bout, en augmentant la charge émotionnelle, le risque d'autocensure ou de rationalisation a posteriori des difficultés rencontrées.

Enfin, la validation scientifique des savoirs produits reste un point à la fois méthodologique et épistémologique. Les critères traditionnels d'objectivité, de reproductibilité ou de neutralité sont difficilement transposables à la recherche autopraxéographique. La légitimité des apports repose davantage sur leur pertinence, leur cohérence interne et leur utilité pour des praticiens confrontés à des situations analogues, ce qui suppose la nécessité de confronter, discuter et enrichir les résultats à travers des dialogues avec des pairs, la triangulation, ou encore l'intégration d'autres récits et regards (Albert, 2017 ; Albert et Michaud, 2016).

En somme, si l'autopraxéographie ouvre des perspectives originales et fécondes pour comprendre la gestion de la diversité ou de l'interculturalité, elle reste tributaire des fragilités propres à toute démarche centrée sur la réflexivité personnelle. Son intérêt se renforce d'autant que le chercheur accepte d'exposer ses biais, ses vulnérabilités et ses limites, et s'engage dans un dialogue ouvert et critique avec la communauté scientifique ou professionnelle.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La démarche autopraxéographique, comme toute recherche impliquant un retour approfondi sur l'expérience, la relation avec autrui et la mobilisation de témoignages, exige une attention particulière à l'éthique de la recherche. Dans le contexte canadien et francophone, cette réflexion s'appuie sur les principes directeurs de l'EPTC2 (Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains), qui fixent les normes applicables à tout projet impliquant une part d'expérience sensible, de confidentialité, d'autoréflexion et de restitution de résultats.

Concrètement, le respect de l'intégrité, de la dignité et de l'anonymat de tous les personnes ou groupes indirectement impliqués dans le récit constitue une exigence fondamentale. Même si l'autopraxéographie privilégie un matériau auto-narratif, les personnes décrites (collaborateurs, supérieurs, partenaires, etc.), les situations vécues et les réseaux relationnels peuvent facilement être identifiés ou contextualisés. Il est donc impératif de procéder à l'anonymisation rigoureuse des cas, de demander, le cas échéant, l'accord des individus concernés avant la diffusion de résultats ou de citations, et de rester vigilant face au risque d'atteinte à l'intégrité ou de dévoilement d'informations sensibles (EPTC2, 2018).

De plus, la posture réflexive impose d'assumer une transparence sur les intentions de la recherche, ses limites, ses objectifs et le traitement des données. Le praticien-chercheur doit s'engager à faire preuve d'honnêteté intellectuelle, à reconnaître ses propres biais et à expliciter ses choix éthiques tout au long du processus. À tout moment, il doit également être en mesure de justifier à la fois l'utilité et la faisabilité de la démarche au regard des risques pour lui-même, pour les « autres », et pour la communauté professionnelle impliqués, en conformité avec l'EPTC2.

Enfin, la restitution des résultats – publication d'articles, présentations à des colloques, mise en débat dans la communauté professionnelle – devra être pensée en respectant strictement la confidentialité, le consentement éclairé et la protection de la vie privée. Cette vigilance éthique continue est la garantie que la connaissance produite par

l'autopraxéographie respecte autant les personnes que l'exigence scientifique, et qu'elle répond aux standards internationaux de la recherche responsable.

2.4 UTILISATION DE L'IA

Dans le cadre de ce travail méthodologique, l'intelligence artificielle (IA), et en particulier les modèles de traitement du langage naturel de type GPT, a été utilisée comme un outil d'assistance réflexive et d'aide à la structuration du savoir. L'IA a servi à trois niveaux principaux : d'abord pour la reformulation, la clarification et l'enrichissement des écrits personnels issus du processus autopraxéographique, permettant d'améliorer la lisibilité et la cohérence des différentes versions des récits ; ensuite, pour la synthèse rapide et la confrontation des apports issus de la littérature scientifique pluridisciplinaire, facilitant la recherche d'articulations originales entre théorie et expérience vécue ; enfin, comme soutien dans la révision des textes, la détection d'éventuelles répétitions, incohérences ou manques dans la logique argumentative et la progression analytique.

L'usage de l'IA ne s'est pas substitué à la réflexivité du chercheur ni au dialogue avec la littérature : il s'est agi d'un outil d'accompagnement, mobilisé de façon critique, et encadré par un souci constant d'intégrité scientifique et de respect de la confidentialité des données. Aucune donnée sensible n'a été partagée sur des plateformes externes, et chaque production générée par l'IA a été relue, validée, ajustée par l'auteur en accord avec la démarche autopraxéographique et les exigences éthiques de la recherche.

Ce recours assisté à l'intelligence artificielle s'inscrit donc dans la montée en puissance des hybridations « humain maçonique » en recherche qualitative, où l'IA est vue comme un levier d'accès accéléré à l'information, d'aide à la réflexivité et d'optimisation de la communication des savoirs, sans jamais remplacer le travail d'analyse critique, de contextualisation et de validation propre au chercheur réflexif.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

3.1 TÊMOIGNAGE

Lorsque je repense à mes années d'études en génie mécanique, option énergétique, je vois une période marquée par une rigueur scientifique intense et une routine très cadrée. La vie étudiante en Algérie, pour moi comme pour beaucoup de mes camarades, se résumait essentiellement à suivre les cours, préparer les exposés, rendre les travaux pratiques et se préparer aux examens. La majorité du temps oscillait entre la faculté et la cité universitaire, dans une sorte de va-et-vient quotidien où le loisir, les sorties ou la découverte de soi étaient presque absents. La pression familiale et sociale était palpable : réussir ses études était vu comme le seul moyen d'assurer son avenir, de répondre aux attentes de la famille, et de trouver une certaine reconnaissance dans la société.

La formation en génie mécanique était exigeante : les journées commençaient tôt, souvent par des cours magistraux où il fallait rester concentré sur des notions abstraites, des équations complexes, des schémas de machines ou des cycles thermodynamiques. Les après-midi étaient consacrés aux travaux dirigés, à la manipulation d'outils, à l'analyse de systèmes énergétiques, à la modélisation sur ordinateur. Je passais des heures à résoudre des problèmes, à chercher la bonne méthode pour optimiser un rendement ou diagnostiquer une panne théorique. Les laboratoires étaient des moments clés, mais toujours centrés sur la technique : démonter, remonter, mesurer, simuler.

Ce rythme laissait peu de place à l'épanouissement personnel ou à la découverte d'autres horizons. Les discussions entre étudiants tournaient souvent autour des notes, des difficultés à comprendre tel ou tel chapitre, ou de la charge de travail à venir. La vie sociale était limitée : entre la cité universitaire et la faculté, il n'y avait que peu de moments pour les

loisirs ou la détente. Les activités culturelles ou sportives étaient rares, et souvent perçues comme secondaires par rapport à l'urgence de réussir académiquement. Dans ce contexte, la diversité culturelle algérienne se manifestait dans les accents, les habitudes alimentaires, ou les références régionales, mais elle n'était jamais vraiment abordée comme une richesse à explorer ou à valoriser. Chacun semblait porter son identité en silence, concentré sur l'objectif de valider son année et de ne pas décevoir.

Avec le recul, je réalise que cette formation, aussi solide soit-elle sur le plan technique, m'a laissé démuni sur le plan humain. On nous préparait à être des experts, des « résolveurs de problèmes », mais jamais à être des membres d'une équipe, à comprendre les dynamiques de groupe, à gérer des conflits ou à communiquer efficacement. Les rares travaux de groupe étaient souvent vécus comme une contrainte : chacun faisait sa part, sans vraie collaboration, sans apprentissage du dialogue ou du compromis. Je n'ai jamais eu de cours sur la gestion du stress, la prise de parole en public, ou la résolution de conflits. Même lors des stages, l'accent restait mis sur l'observation technique, la rédaction de rapports, la maîtrise des outils ; les relations humaines étaient reléguées à l'arrière-plan, comme si elles n'avaient aucune importance dans la réussite professionnelle.

Cette absence de préparation au relationnel s'est révélée plus tard comme une vraie lacune. À l'époque, je pensais que la compétence technique suffirait, que le diplôme serait la clé de tout. Mais en réalité, je n'avais aucune idée de la complexité des relations humaines dans le monde du travail ni de l'importance de savoir écouter, dialoguer, motiver ou gérer des personnalités différentes. Je n'avais pas conscience que le métier d'ingénieur, au-delà de la technique, exigeait aussi de la diplomatie, de l'empathie, et une capacité à évoluer dans un environnement humain parfois difficile, fait de rivalités, de doutes et d'attentes contradictoires.

En somme, mes années d'université ont été une période de travail acharné, de discipline et d'apprentissage technique, mais aussi de solitude et de fermeture sur le monde extérieur. Je n'avais pas appris à me connaître ni à connaître les autres. Je croyais que la réussite se jouait seulement sur les bancs de la faculté, dans les salles de TP ou devant les feuilles

d'examen. Je n'imaginai pas encore que la vraie difficulté commencerait là où la technique s'arrête : dans la rencontre avec l'autre, dans la gestion de l'humain, dans la capacité à s'adapter à des environnements et à des attentes toujours plus complexes.

À la fin de mes études, j'étais animé d'un mélange d'excitation et de confiance : j'imaginai le monde du travail comme un univers rationnel où la compétence serait reconnue, où chacun aurait sa place en fonction de ses connaissances et de ses efforts. J'avais l'espoir de trouver un environnement où je pourrais mettre en valeur ce que j'avais appris, progresser, et peut-être même inspirer le respect par mon sérieux et ma rigueur. Je pensais naïvement que la transition serait naturelle, que le diplôme ouvrirait les portes, et que le reste suivrait.

Le processus de recrutement en Algérie, tel que je l'ai vécu chez ENIEM, a été ma première confrontation directe avec la réalité du marché du travail. Comme beaucoup de jeunes diplômés, j'ai d'abord répondu à une offre pour un poste d'ingénieur, persuadé que mon diplôme en génie mécanique, option énergétique, me destinait naturellement à ce type de fonction. J'avais passé du temps à préparer mon dossier : CV détaillé, lettres de motivation, copies de diplômes, attestations de stages. La procédure officielle exigeait de déposer ma candidature auprès de l'agence locale de l'emploi (ANEM), comme c'est souvent le cas en Algérie, puis d'attendre une convocation pour un entretien.

L'entretien en lui-même a été très classique, centré presque exclusivement sur mon parcours académique, mes connaissances techniques et mes expériences de stages. On m'a posé beaucoup de questions sur ma capacité à résoudre des problèmes concrets, sur ma maîtrise des outils et des méthodes de calcul, sur ma compréhension des systèmes énergétiques et des machines industrielles. J'ai eu le sentiment que l'entreprise cherchait avant tout à s'assurer de mon sérieux, de ma discipline et de ma compétence technique. Jamais on ne m'a interrogé sur ma gestion du stress, ma capacité à travailler avec des profils variés ni sur mes compétences relationnelles ou émotionnelles. Ce point m'a frappé : il semblait aller de soi que, pour un ingénieur, la technique primait sur tout le reste.

Après quelques semaines d'attente, j'ai reçu une proposition d'embauche. Mais à ma grande surprise, il ne s'agissait pas du poste d'ingénieur pour lequel j'avais postulé, mais d'un poste de chef de ligne sur la chaîne de production. Sur le moment, j'ai ressenti un mélange de fierté – car il s'agissait d'un poste à responsabilité – et d'appréhension, car ce poste impliquait des exigences différentes de celles auxquelles je m'étais préparé. Le chef de ligne n'est pas seulement un technicien : il organise et coordonne l'activité d'une équipe, planifie la production, surveille l'approvisionnement, contrôle la qualité et doit intervenir en cas de dysfonctionnement. Il doit aussi gérer les relations humaines au quotidien, arbitrer les conflits, motiver les équipes et parfois former de nouveaux arrivants.

Ce changement inattendu de poste a été source de questionnements et d'inquiétudes. Je me suis vite rendu compte que certains collègues, plus anciens ou plus expérimentés, voyaient d'un mauvais œil l'arrivée d'un jeune diplômé à un poste de supervision. Certains pensaient que je n'avais pas l'expérience requise, que d'autres méritaient davantage ce poste. Cette résistance s'est traduite par une certaine distance, parfois même par des remarques ou des attitudes de défiance. J'ai dû faire mes preuves, non seulement sur le plan technique, mais surtout sur le plan humain : apprendre à écouter, à communiquer, à reconnaître la valeur de l'expérience des autres, et à construire peu à peu une légitimité qui n'allait pas de soi.

Le processus de recrutement en Algérie, tel que je l'ai vécu, met donc en lumière plusieurs réalités : la priorité donnée aux compétences techniques et académiques, la relative absence d'évaluation des compétences humaines, la possibilité d'être affecté à un poste différent de celui espéré en fonction des besoins de l'entreprise, et la nécessité, pour un jeune diplômé, de s'adapter rapidement à des exigences managériales et relationnelles pour lesquelles il n'a pas toujours été préparé. Ce décalage entre les attentes initiales et la réalité du terrain a constitué, pour moi, un véritable choc, mais aussi le point de départ d'un apprentissage beaucoup plus large que celui que j'avais imaginé.

Dès les premiers jours chez ENIEM, le choc a été brutal. La chaîne de production, le bruit constant des machines, la cadence soutenue et la pression des délais imposés par la hiérarchie dépassaient tout ce que j'avais pu imaginer durant mes études. Mais, en réalité, le plus grand défi n'était pas technique : il était humain, profondément lié à la diversité culturelle de l'entreprise. ENIEM, comme beaucoup de grandes entreprises industrielles en Algérie, rassemble des ouvriers et des techniciens venus de toutes les régions du pays : Kabylie, Hauts Plateaux, Nord, Sud, chacun apportant ses habitudes, sa langue maternelle, ses références et sa propre façon de communiquer ou de travailler. Cette diversité se manifestait dans les accents, les manières de faire, les attentes face à l'autorité, et jusque dans la gestion des conflits ou la demande d'aide.

Très rapidement, j'ai découvert que diriger une équipe multiculturelle ne se limite pas à répartir des tâches techniques : c'est un véritable exercice d'équilibriste entre des mondes de références parfois très éloignés. Par exemple, au milieu de la chaîne, Hassan, venant de la Kabylie, privilégiait toujours la politesse formelle et s'attendait à être salué par son grade avant chaque consigne, alors que Karim, originaire des Hauts Plateaux, préférait que l'on ait droit au but, sans préambule inutile. Ces divergences de style, que Geert Hofstede qualifierait de différence dans la « distance hiérarchique », se traduisent chaque jour par des malentendus : un ordre donné directement peut blesser l'un, un discours trop cérémonieux peut agacer l'autre.

Sur la ligne, j'ai aussi vu se jouer des variations de « communication à haute ou basse contextualisation » (Edward Hall) : certains ouvriers utilisaient des silences pour réfléchir et se concerter entre eux avant de répondre, tandis que d'autres répondaient aussitôt, jugeant le silence suspect. Cette différence obligeait à adapter mon rythme, à laisser des pauses expressément, ou à demander des retours d'information pour vérifier l'accord de tous.

La gestion des conflits devenait délicate lorsqu'un groupe refusait d'exécuter une tâche parce que sa transmission ne correspondait pas aux codes de courtoisie qu'il avait l'habitude de suivre, ou qu'il considérait que je ne m'étais pas adressé à son « aîné » dans l'ordre de passage. Ces situations, où la simple façon de poser une question ou de donner un ordre

pouvait dégénérer en tension, illustrent à quel point la sensibilité culturelle est au cœur du management interculturel.

Face à ces défis, j'ai compris qu'il ne suffisait pas d'être techniquement compétent : il fallait apprendre à décoder les signaux non verbaux (proxémie, regard, ton de voix), à adopter un style de leadership suffisamment flexible pour naviguer entre directivité et consultation, et à instaurer des « règles de jeu » communes — par exemple un tour de parole formel ou un salut unique convenu — qui transcendent les différences culturelles pour créer un socle de compréhension partagée. Ce travail de médiation, loin d'être accessoire, déterminait la fluidité de la production et l'engagement de chacun.

J'ai compris que diriger une équipe aussi hétérogène exigeait bien plus que des compétences techniques. Certains ouvriers, plus âgés, voyaient d'un mauvais œil l'arrivée d'un jeune diplômé à un poste de chef de ligne, estimant que leur expérience aurait dû leur valoir cette responsabilité. D'autres, issus de régions différentes, avaient des attentes spécifiques en matière de respect, de communication ou de reconnaissance. Cette diversité, loin d'être une simple richesse, pouvait devenir source de tensions : des malentendus naissaient d'un mot mal interprété, d'une consigne trop directe ou d'une plaisanterie qui ne faisait pas sens pour tous. Je remarquais parfois des regroupements spontanés selon l'origine régionale, ce qui compliquait la cohésion d'équipe et la circulation de l'information.

Dès la première semaine, j'ai organisé une réunion matinale pour expliquer une nouvelle procédure de réglage de la température sur la ligne 3. Parmi les techniciens, il y avait Ahmed, un vétéran kabyle respecté pour son savoir-faire, et Karim, originaire des Hauts Plateaux, réputé pour son franc-parler. Lorsque j'ai exposé la procédure de façon directe — vérifier le chrono à 2 min 30, noter la mesure et passer au lot suivant, Ahmed a réagi par un silence poli, mais glacial. Pour lui, l'absence de formule de politesse (salut professionnel, remerciement) traduisait un manque de considération envers son ancienneté. De son côté, Karim, agacé par la longueur de la présentation, a interrompu : « Chef, ça va durer toute la journée ? » Son ton faisait rire certains, mais irritait Ahmed, qui y voyait un manque de respect pour les règles.

Quelques jours plus tard, ce même Ahmed a refusé de réaliser la mesure telle que je l'avais décrite, prétextant un écart dans les termes employés : pour lui, « chrono » désignait le minuteur manuel, alors que j'entendais l'horloge digitale. Le malentendu a dégénéré lorsque Karim, pour montrer sa rapidité, a exécuté la tâche sans attendre de clarification, provoquant une double lecture des résultats. Cette confusion a retardé toute la production et créé un conflit ouvert : Ahmed a quitté la ligne en claquant la porte, estimant que « la jeunesse ne connaît rien aux vraies procédures », tandis que Karim a reproché à Ahmed de bloquer le travail pour un détail.

Ce qui est apparu là, c'est la difficulté de concilier trois registres culturels : le respect protocolaire (Ahmed, qui exige un cadre formel avant toute action), la communication directe et pragmatique (Karim, qui valorise l'efficacité immédiate) et l'attente d'un langage précis et cohérent (moi, chef de ligne, héritier de ma formation technique où chaque terme compte). Pour surmonter ce blocage, j'ai instauré un rituel simple. Chaque matin, avant le démarrage de la chaîne, un bref tour de table où chacun saluait son voisin, exprimait un point positif du jour précédent, puis je rappelais la consigne technique en prenant soin de détailler tout jargon et d'inviter à poser des questions. J'ai désigné Mourad, un vieux technicien soudanais, comme médiateur : son rôle était de reformuler à voix haute les consignes et de vérifier que tout le monde comprenait. En quelques jours, les résistances se sont atténuées, Ahmed appréciait l'attention portée au protocole, Karim a gagné en patience et Mourad a renforcé la cohésion.

Cette histoire fictive montre que le management interculturel ne se limite pas à parler plusieurs langues ou à connaître des coutumes, mais exige de repenser la communication, de créer des rituels partagés et de mettre en place des médiateurs culturels pour transformer les différences en atouts.

C'est dans ce contexte que la gestion des conflits et des tensions est devenue une véritable épreuve. Il m'est arrivé de devoir arbitrer des désaccords, de faire face à des retards,

à des consignes contradictoires, ou à des critiques ouvertes sur mes choix. Parfois, je me sentais dépassé, obligé de choisir entre la pression des délais et le bien-être de l'équipe. La diversité culturelle, si elle n'est pas comprise et valorisée, peut entraîner des conséquences lourdes : isolement du manager, perte de légitimité, démotivation des équipes, voire blocages dans la production. À plusieurs reprises, j'ai ressenti de la frustration, de la solitude, et même du découragement. Il m'est arrivé de douter de moi, de me demander si j'étais vraiment fait pour ce métier, ou si je n'avais pas idéalisé la vie professionnelle. J'ai aussi découvert que les conflits, même mineurs, pouvaient rapidement dégénérer si l'on ne tenait pas compte des différences de perception ou des codes propres à chaque groupe.

J'ai compris, au fil de ces épreuves, que le management interculturel n'est pas un concept abstrait, mais une nécessité quotidienne dans une entreprise comme ENIEM. Il demande une ouverture d'esprit, une capacité d'écoute, et surtout l'humilité d'apprendre chaque jour des autres, quelles que soient leurs origines ou leur expérience. Avec le temps, j'ai commencé à voir cette diversité non plus seulement comme un obstacle, mais aussi comme une richesse potentielle : chaque membre de l'équipe apportait sa vision, ses solutions, ses astuces. Mais pour que cela fonctionne, il fallait créer un climat de respect mutuel, encourager la communication, valoriser les différences et reconnaître la contribution de chacun. Ce chemin a été long, semé de doutes et d'erreurs, mais il m'a profondément transformé, tant sur le plan professionnel que personnel.

Un autre aspect difficile de cette expérience a été la gestion de moi-même, un défi bien plus complexe que ce que j'avais anticipé durant mes études. Très vite, la fatigue accumulée, la pression de la production, la peur de l'échec et la crainte de décevoir mes supérieurs ou mes collègues se sont installées. Dans un environnement aussi diversifié que celui d'ENIEM, où chacun vient avec sa propre histoire, ses attentes, ses repères culturels et ses manières de réagir au stress, il ne suffit pas de maîtriser la technique : il faut apprendre à se maîtriser soi-même.

J'ai découvert que le stress pouvait devenir un compagnon constant, parfois stimulant, mais souvent paralysant. La peur du jugement, la crainte de ne pas être à la hauteur, ou de ne

pas réussir à fédérer une équipe aussi hétérogène, pesait lourdement sur mes épaules. Je n'osais pas toujours demander de l'aide, de peur de paraître faible ou incompetent, surtout dans un contexte où la culture du « ne pas perdre la face » et le respect de la hiérarchie sont très présents. Pourtant, je voyais bien que d'autres, autour de moi, puisaient leur force dans le soutien de leurs collègues, dans la solidarité informelle qui se tissait entre ceux qui partageaient la même langue ou la même région d'origine.

Peu à peu, j'ai compris que la théorie ne prépare pas à tout : la réalité du terrain, c'est aussi l'acceptation de ses propres limites, la nécessité de se remettre en question, et l'apprentissage de l'humilité. J'ai appris à reconnaître mes erreurs, à écouter les conseils des plus anciens, à valoriser les petites victoires, et à célébrer les réussites collectives. Dans ce contexte multiculturel, la communication prenait une place centrale : il fallait apprendre à expliquer, à reformuler, à écouter vraiment, à décoder les non-dits ou les silences, et à adapter son message à chaque interlocuteur.

Je me suis rendu compte que l'apprentissage ne s'arrêtait pas à la sortie de l'université : il continuait chaque jour, dans la confrontation à la différence, dans la gestion des tensions, dans la nécessité de trouver des compromis entre des visions du travail parfois opposées. L'humilité est devenue une alliée précieuse : accepter de ne pas tout savoir, de ne pas tout contrôler, et de s'ouvrir à la richesse des expériences et des points de vue de chacun. J'ai également compris l'importance du soutien social : savoir s'entourer, créer des liens de confiance, reconnaître la valeur de l'entraide au sein de l'équipe.

Finalement, j'ai fini par comprendre que diriger des équipes aussi variées relevait d'un véritable art de la mise en résonance : chaque geste, chaque mot, chaque rituel informel portait une signification particulière selon les origines. Par exemple, j'ai remarqué que certains saluaient systématiquement le responsable avant la moindre consigne, tandis que d'autres jugeaient cet échange trop formel et perdaient patience. Plutôt que d'imposer un modèle unique, j'ai choisi d'observer les usages, d'en discuter avec chacun et de coconstruire

un langage commun : un salut collectif codifié, un temps de validation mutuelle après chaque consigne, un ludique tour de table pour partager un point de vigilance avant de lancer la production.

Cette capacité à décoder les références culturelles implicites – les silences porteurs de respect, les plaisanteries qui brisent la glace, les pauses qui permettent à tous de s'exprimer – a constitué le véritable socle de ma légitimité. Sans jamais nommer le concept, j'ai exercé au quotidien ce que l'on pourrait appeler l'art de conjuguer plusieurs horizons culturels : j'ai appris à lâcher prise sur mes propres repères techniques pour faire de la curiosité et de l'empathie mes principaux outils. C'est dans ces allers-retours constants entre adaptation et écoute que l'équipe a trouvé son rythme ; c'est ainsi que, peu à peu, le regard méfiant s'est transformé en regard complice, et que la diversité est devenue non plus un défi, mais une source inépuisable d'idées et de cohésion.

Cette année chez ENIEM a été pour moi une école de la vie, bien plus rude et formatrice que ce que j'avais imaginé. J'en garde le souvenir d'une période exigeante, parfois douloureuse, mais aussi profondément humaine. J'ai compris que le monde du travail n'est ni un long fleuve tranquille ni un champ de bataille où seuls les plus forts survivent. C'est un espace de rencontres, de compromis, de remises en question, où chacun avance avec ses forces et ses faiblesses, ses espoirs et ses doutes.

Si je devais prodiguer un conseil à l'étudiant que j'étais, ce serait de ne pas sous-estimer l'importance du relationnel, de la communication, de l'écoute, et d'oser demander de l'aide. J'aurais aimé qu'on nous prépare davantage à ces réalités, qu'on nous apprenne à gérer non seulement des machines, mais aussi des équipes, des émotions, des conflits. Parce que, finalement, c'est dans la vulnérabilité et l'humilité que l'on grandit le plus.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce quatrième chapitre propose une analyse approfondie des expériences professionnelles relatées au chapitre précédent, à la lumière du cadre conceptuel et méthodologique présenté en début de mémoire. Il met en évidence la manière dont la diversité culturelle, les rapports de pouvoir, les styles de communication et les attentes envers le rôle de manager se manifestent concrètement dans le contexte algérien. Enfin, il discute les principaux apprentissages en matière de compétences interculturelles et dégage des pistes de réflexion pour un management plus adapté aux réalités des organisations algériennes

4.1 ANALYSE.

4.1.1 Du savoir-faire technique au savoir-être relationnel

Dans le contexte des entreprises algériennes, où la fonction d'ingénieur est souvent associée à une expertise technique de haut niveau, la transition vers des fonctions managériales met en lumière des défis spécifiques liés au passage du savoir-faire au savoir-être. Les formations en génie, fondées sur la rigueur scientifique et la maîtrise des méthodes opérationnelles, comme le diagnostic, l'optimisation ou la résolution de problèmes, constituent la colonne vertébrale de l'identité professionnelle de l'ingénieur. Cependant, comme l'a démontré Goleman (1995), ces seules compétences techniques s'avèrent insuffisantes quand il s'agit de piloter, motiver et fédérer une équipe aux profils diversifiés dans le secteur industriel algérien, particulièrement marqué par la pluralité des origines, des générations et des valeurs.

La littérature internationale, relayée par Earley et Ang (2003), insiste sur l'importance d'ajouter à l'intelligence émotionnelle une intelligence culturelle, permettant d'identifier et

de gérer les différences de codes sociaux, d'attentes et de comportements propres à chaque groupe. Dans un environnement algérien caractérisé par la coexistence de traditions locales, d'influences francophones et de dynamiques de modernisation, cette capacité d'observation et d'ajustement des stratégies de communication s'avère essentielle. Par exemple, la distance hiérarchique théorisée par Hofstede (1980) se retrouve concrètement dans les attentes de respect protocolaire ou de consultation des anciens, tandis que l'opposition individualisme-collectivisme transparaît dans les tensions entre la logique du résultat individuel (héritée du parcours scolaire) et les valeurs de solidarité communautaire souvent présentes dans les groupes de travail algériens.

Le modèle expérientiel de Kolb (1984) trouve aussi une application directe, car c'est dans la gestion concrète des situations conflictuelles, des incompréhensions liées à la diversité ou des rites collectifs institutionnalisés (réunions, pauses, cérémonies), que s'acquièrent ces compétences humaines et relationnelles. L'extrait du témoignage « On nous préparait à être des experts, des “résolveurs de problèmes”, mais jamais à être des membres d'une équipe, à comprendre les dynamiques de groupe, à gérer des conflits ou à communiquer efficacement » illustre ce décalage entre une formation focalisée sur la technique et la réalité du management en contexte multiculturel, où l'écoute, la coconstruction des règles et la gestion des émotions sont tout aussi déterminantes pour la réussite collective.

4.1.2 Lacune relationnelle issue de la formation

La question des lacunes relationnelles dans la formation prend un sens tout particulier en Algérie, où le modèle académique est fortement centré sur la sélection, la performance individuelle et la maîtrise des contenus techniques. Dans cet environnement, les occasions pour les apprenants de développer des compétences interpersonnelles, d'expérimenter le travail collaboratif ou de s'initier à la gestion des conflits demeurent rares et marginales. Plusieurs travaux, tant internationaux que locaux, convergent pour souligner ce décalage : les étudiants, ingénieurs ou managers, sont souvent plongés dans l'univers du collectif sans y avoir été suffisamment préparés.

Ainsi, Mahdjoub et Miliani (2024) montrent que l'orientation, la réussite scolaire et l'accès à la formation supérieure en Algérie sont régis avant tout par des logiques d'examens et de quotas, au détriment des aspirations individuelles, du développement personnel et des compétences transversales. Le rapport de Rebih (2021) met en lumière que, dans l'université algérienne, la gestion de la classe et l'efficacité pédagogique restent généralement liées à la maîtrise du contenu, alors que les compétences relationnelles, la communication et la collaboration sont négligées dans la formation initiale des enseignants et des étudiants ; ce constat est renforcé par l'étude de la Fondation européenne pour la formation (ETF, 2021), qui constate le manque d'appropriation du travail en groupe et la faible intégration des approches actives ou du mentorat dans la formation professionnelle.

Cette carence rejoint la perspective de Goleman (1995) sur la nécessité de former à l'intelligence émotionnelle, la capacité à identifier, comprendre et réguler ses émotions dans des situations collectives ; dans la réalité algérienne, l'absence de dispositifs pour travailler sur le savoir-être freine l'expression et la régulation émotionnelle au sein des groupes, aggravant la difficulté d'adaptation dans les environnements diversifiés.

L'enquête qualitative conduite par Rebih (2021) auprès d'enseignants d'université révèle que la relation pédagogique se limite encore fréquemment à la transmission magistrale et que les compétences relationnelles sont acquises empiriquement, par tâtonnements, sur le terrain. Comme le souligne une professionnelle interrogée, les dispositifs d'accompagnement restent « principalement administratifs, avec un rôle d'information plus que de soutien, alors qu'une bonne communication et des relations humaines authentiques sont essentielles à la réussite du collectif ».

Plusieurs travaux soulignent l'urgence d'intégrer, dans la formation initiale, des modules spécifiquement consacrés à la diversité, à la coopération interculturelle et à la médiation, tandis que la recherche menée par Stahl et al. (2010) montre que la performance des équipes multiculturelles repose avant tout sur les pratiques de communication, d'écoute active et de médiation – des compétences qui manquent cruellement dans les cursus classiques algériens, où la priorité est donnée à l'excellence individuelle.

« Lors de mon parcours universitaire en Algérie, tout était focalisé sur le programme, la mémorisation et la restitution lors des examens. On nous demandait rarement de travailler en groupe ou de réfléchir à la dynamique de la classe. J’ai découvert sur le terrain, bien plus tard, l’importance d’écouter, de négocier et de comprendre l’autre, mais il a fallu tout apprendre en situation, souvent au prix d’incompréhensions ou de tensions. »

Ainsi, la lacune relationnelle issue du système de formation Algérien oblige aujourd’hui les managers à conjuguer savoir-faire technique et savoir-être relationnel, et à réorienter leur leadership vers une gestion plus humaine, capable d’intégrer la diversité et de répondre aux défis interculturels du monde professionnel local.

4.1.3 Pression académique et solitude

Dans le contexte algérien, la pression académique et la solitude au cours de la formation universitaire sont des réalités qui façonnent profondément la préparation des futurs managers à l’intégration dans des environnements multiculturels.

La vie étudiante en Algérie, pour moi comme pour beaucoup de mes camarades, se résumait essentiellement à suivre les cours, préparer les exposés, rendre les travaux pratiques et se préparer aux examens [...] Le loisir, les sorties ou la découverte de soi étaient presque absents. (Extrait 1)

L’analyse de l’extrait 1 met en lumière le déficit d’espaces informels et de moments de socialisation, où la découverte de soi et l’ouverture à la diversité deviennent secondaires face à la priorité donnée à la réussite académique.

La littérature confirme que, dans de nombreux cursus techniques, la focalisation quasi exclusive sur l’acquisition de connaissances disciplinaires et la réussite individuelle limite les occasions de développer des compétences émotionnelles et relationnelles, indispensables pour la gestion d’équipes pluriel. Goleman (1995) a souligné que l’intelligence émotionnelle – la capacité à reconnaître, comprendre et moduler ses propres émotions et celles d’autrui – constitue un facteur crucial pour le bien-être collectif et la performance dans le monde du

travail, or, cette compétence ne s'acquiert pas sans confrontation à l'altérité, sans pratique de coopération ou d'écoute active.

Dans son étude sur les attitudes envers la diversité et l'intégration professionnelle, Dagenais (2018) rappelle que la réussite de l'insertion dans des contextes multiculturels dépend en grande partie de l'ouverture d'esprit, du travail en groupe et de l'habitude à contester ses propres repères – éléments difficilement accessibles dans un modèle où prime la réussite académique individuelle au détriment de la collaboration et du vécu collectif.

Ce constat est particulièrement prégnant dans une université algérienne, où les parcours restent marqués par l'absence d'espaces de dialogue interculturel, de projets transversaux ou d'activités de groupe, et où la pression familiale et sociale à l'excellence académique peut renforcer l'isolement et la méconnaissance des différences. L'absence de ces occasions d'ouverture mutuelle restreint le développement de l'intelligence interculturelle, freine la capacité à instaurer un climat de confiance ou à résoudre les conflits, et rend plus difficile la gestion de la diversité au sein des équipes techniques et de terrain une fois insérée dans le monde professionnel.

Ainsi, pour préparer les futurs managers algériens aux exigences du management interculturel, il apparaît essentiel de revoir les dispositifs de formation : introduire des temps de travail collaboratif, des ateliers de sensibilisation à la diversité, des activités d'échange et de découverte de soi pour transformer la diversité d'origine et de parcours en richesse organisationnelle, et non en source de malentendus ou de repli sur soi.

4.1.4 La diversité culturelle comme défi opérationnel

Dans notre équipe, les façons de s'exprimer varient énormément : certains attendent des marques de respect ou de la délicatesse, d'autres sont plus directs, voire abrupts, ce qui peut parfois créer des malentendus ou des tensions, mais aussi nous oblige à mieux écouter et à essayer de comprendre l'autre, ce qui finit par renforcer notre cohésion autour des objectifs communs. (Extrait 2)

La richesse et la complexité de la diversité culturelle, telle qu'illustrée dans ce témoignage, constituent un défi central dans les organisations algériennes, où l'équipe est souvent le reflet de la pluralité régionale, linguistique et sociale. Cette diversité, que Stahl et al. (2010) désignent comme une source de créativité et d'innovation, peut aussi, sans une gestion claire, devenir facteur de conflits, de mécompréhensions et de fragilisation de la cohésion sociale. Ainsi, la confrontation de points de vue et de styles de communication – de la politesse formelle à la franchise abrupte – impose au manager de continuellement ajuster son leadership, de décoder et de médiatiser les attentes implicites au travail.

Benammar et Ferouani (2013) soulignent que la mondialisation accélère ce brassage, rendant indispensable une structuration active de la diversité : le management interculturel n'est pas un luxe, mais une nécessité opérationnelle pour transformer la différence en ressource productive. Dans le contexte algérien, l'enquête de terrain menée par Tabet Aoul et Zerrouki (2014) montre que le maintien d'un modèle excessivement bureaucratique – formalisme, priorité à l'écrit, règles imposées – nuit à la motivation et à l'implication du personnel. L'absence de dialogue et d'adaptation alimente le désengagement, l'absentéisme et des tensions persistantes, en réduisant le sentiment d'appartenance. Or, une culture d'entreprise ouverte, qui reconnaît et valorise les héritages régionaux et les usages locaux, agit comme levier de performance et de mobilisation collective.

Stahl et al. (2010) ainsi que Bonkougou (2024) rejoignent la littérature maghrébine en rappelant que la diversité ne devient un moteur d'innovation que si elle est accompagnée d'un effort de formation continue, de sensibilisation aux stéréotypes et d'investissements dans l'écoute et la médiation autant de pratiques promues par Fortin et Garant (2022), Benammar (2020) et l'étude de Naftal. À l'inverse, une diversité non maîtrisée peut accentuer le sentiment d'exclusion, les clivages internes et accentuer la rotation du personnel.

Le cas décrit dans ce témoignage illustre concrètement cette ambivalence de la diversité culturelle en milieu de travail algérien : les différences de styles de communication peuvent d'abord générer des malentendus et des tensions, mais elles deviennent, lorsqu'elles sont reconnues et discutées, un levier de cohésion autour d'objectifs partagés. La littérature rejoint

ce constat en montrant que la performance des équipes multiculturelles dépend moins de la diversité en soi que de la capacité des managers à structurer des espaces d'écoute, à clarifier les règles de communication et à valoriser les contributions de chacun (Stahl et al., 2010 ; Bonkougou, 2024). Dans ce contexte, la gestion de la diversité culturelle ne peut plus être considérée comme une dimension secondaire : elle devient une compétence opérationnelle centrale du rôle managérial en Algérie. Elle requiert du responsable d'équipe une posture de médiateur et de pédagogue, capable à la fois de décoder les référentiels implicites des membres du groupe et de construire, avec eux, des pratiques communes qui transforment la pluralité des registres en véritable atout stratégique.

4.1.5 Malentendus lexicaux et pratiques

Ahmed a refusé de réaliser la mesure telle que je l'avais décrite, prétextant un écart dans les termes employés : pour lui, "chrono" désignait le minuteur manuel, alors que j'entendais l'horloge digitale. (Extrait 3)

Les malentendus lexicaux et pratiques surgissent fréquemment au sein des équipes professionnelles multiculturelles. En Algérie, où coexistent des collaborateurs issus de diverses régions et traditions techniques, cette problématique se trouve exacerbée par la pluralité des référentiels linguistiques (arabe dialectal, berbère, français, anglais), des terminologies professionnelles et des habitudes organisationnelles Sahraoui, Adila. (2018) Cherfaoui, (2021). Du point de vue empirique, une même expression technique peut donner lieu à des interprétations divergentes selon l'expérience ou la formation antérieure des membres de l'équipe.

Ce type d'écart d'interprétation, loin de ne relever que du champ linguistique, peut induire des dysfonctionnements opérationnels : retards de production, erreurs techniques, voire tensions interpersonnelles (Sahraoui, 2018 ; Cherfaoui, 2021). Comme le rappellent Bleton, Martel et Gagné (2022), ces malentendus ne sont pas toujours perçus. Comme des fautes : ils représentent aussi des espaces possibles de négociation du sens et d'enrichissement collectif si l'équipe prend le temps de les reconnaître et d'en discuter ouvertement. Zhu Hua (2015) insiste sur la nécessité de clarifier les termes : la coconstruction

des codes techniques locaux et des routines de validation devient la clef d'une coopération fiable au sein d'équipes hétérogènes.

Les travaux de Cherfaoui (2021) menés à la Sonatrach illustrent cette réalité dans l'entreprise algérienne : l'usage quotidien du français, de l'arabe dialectal et même du tamazight s'organise selon des logiques de hiérarchie, de fonction (écrit/oral), mais aussi de génération, avec une insécurité linguistique marquée chez les jeunes salariés vis-à-vis du français. L'auteur montre que le choix d'une langue, d'un registre ou d'un code varie étroitement selon l'objectif professionnel, le contexte organisationnel et les interlocuteurs, générant des risques accrus de malentendus lorsqu'aucune routine de clarification n'est explicitement mise en place Cherfaoui, (2021).

De plus, Sahraoui (2018) démontre que la pluralité lexicale s'étend jusqu'aux pratiques culturelles informelles et qu'elle se joue aussi dans l'hybridation du vocabulaire, les alternances codiques et les néologismes au quotidien, autant de facteurs aggravants ou masquant les incompréhensions

4.1.6 Dynamiques de pouvoir et légitimité managériale

Dans les organisations algériennes, la dynamique du pouvoir managérial s'articule autour d'un équilibre subtil entre autorité formelle – historiquement valorisée au sein d'une structure héritée de l'administration – et légitimité informelle, qui prend racine dans l'expérience, l'ancienneté et la reconnaissance accordée par les membres de l'équipe. Comme l'affirment Oudjedi et Damerджи (2015), cette dualité trouve une résonance particulière dans les entreprises familiales locales, où la confiance, la réputation et l'ancrage social du leader demeurent souvent plus déterminants que la hiérarchie officielle. Dans le même esprit, Aissat Leghima et Assous (2015) montrent que, dans les entreprises publiques algériennes, la performance dépend étroitement de la qualité de la gouvernance et des actions stratégiques conduites par les dirigeants, ce qui souligne que la légitimité managériale se construit d'abord par la compétence, la capacité d'écoute et l'adéquation aux attentes des parties prenantes, plutôt que par le seul statut formel.

Cette superposition de registres se complexifie encore dans les équipes multiculturelles, où s'entremêlent différentes langues, modèles de légitimité et codes implicites issus des parcours individuels (Mutabazi, 2004 ; Sahraoui, 2018). Frame et Sommier (2020) relèvent que de telles diversités génèrent régulièrement des tensions et des malentendus : pour certains collaborateurs, la légitimité découle de l'autorité formelle ou du titre, tandis que, pour d'autres, elle naît avant tout de la reconnaissance informelle fondée sur le vécu partagé, la confiance et l'expertise démontrée.

Au début, ils semblaient accepter mes décisions, mais en réalité j'ai compris plus tard qu'ils attendaient de voir comment j'allais me comporter dans les situations difficiles. Ma légitimité ne s'est construite qu'à partir du moment où ils ont observé mes réactions face aux imprévus, et surtout, lorsque j'ai su reconnaître la valeur de leurs suggestions. (Extrait 4)

Selon la méta-analyse de Stahl et al. (2010), l'absence de leadership inclusif dans ce contexte risque d'amplifier les rapports de force et d'éroder la cohérence du collectif. À l'inverse, une posture managériale qui valorise la diversité des parcours, reconnaît explicitement les identités culturelles et encourage la participation transforme la pluralité en catalyseur d'innovation et renforce la cohésion. Les travaux de Mutabazi (2004) et d'Aissat Leghima et Assous (2015) soulignent enfin l'importance d'instaurer des espaces de dialogue et de coconstruction des objectifs, en intégrant les pratiques vernaculaires et en reconnaissant la contribution singulière de chacun. Légitimité et performance reposent ainsi moins sur l'imposition de modèles descendants que sur une capacité à naviguer entre attentes normatives et reconnaissance informelle, dans une perspective managériale résolument interculturelle.

4.1.6.1 Résistance et défiance

La résistance et la défiance observées lors de la prise de fonction managériale trouvent une intensité particulière dans les contextes multiculturels, où chaque membre interprète la posture et les choix du manager à l'aune de ses référents sociaux, linguistiques et professionnels. Dans l'industrie algérienne, comme l'ont montré Oudjedi et Damerdji (2015),

cette dynamique se cristallise autour d'une forte valorisation de l'ancienneté et de l'expérience : la légitimité informelle liée au parcours interne prime souvent sur le statut formel, suscitant une méfiance vis-à-vis des jeunes diplômés propulsés à des postes de supervision. Cette réalité se retrouve dans le témoignage suivant :

Certains collègues, plus anciens ou plus expérimentés, voyaient d'un mauvais œil l'arrivée d'un jeune diplômé à un poste de supervision [...] Cette résistance s'est traduite par une certaine distance, parfois même par des remarques ou des attitudes de défiance. (Extrait 5)

La littérature internationale, avec Stahl et al. (2010), montre que la diversité des références culturelles, si elle n'est pas activement reconnue et intégrée, peut favoriser la méfiance et renforcer les barrières entre groupes internes, notamment lors des changements hiérarchiques ou de l'introduction d'un nouvel acteur dont la légitimité n'est pas donnée d'emblée. Frame et Sommier (2020) rappellent que les enjeux de langage, d'habitus communicationnels et d'horizons d'attente pèsent lourdement sur la réception du management, avec des perceptions différentes des mêmes consignes ou décisions selon la région d'origine ou l'histoire professionnelle, une situation fréquemment rencontrée en Algérie où ces clivages alimentent l'incertitude autour de la figure du manager

Oudjedi et Damerdji (2015) notent que ce phénomène s'accroît dans les structures familiales ou industrielles, où existe un véritable droit d'aînesse implicite : toute intrusion managériale extérieure ou ascendante, même légitime sur le papier, doit d'abord gagner la confiance des anciens et se plier à un système de reconnaissance tacite. Cette observation est étayée par l'idée que « la notion de respect revêt une grande importance » et qu'il serait d'un mauvais œil qu'un jeune diplômé vienne s'imposer devant les aînés malgré ses diplômes et de surcroît dans une entreprise qui ne lui appartient pas. Ainsi, la résistance ne relève pas d'une simple opposition, mais traduit une exigence implicite de reconnaissance du parcours collectif et des hiérarchies informelles.

Pour transformer la défiance en adhésion, les orientations issues de la recherche récente insistent sur la multiplication des espaces d'échanges collectifs, la clarification continue des

objectifs, la revalorisation de chaque identité culturelle représentée et surtout la reconnaissance de l'apport de chacun dans la dynamique de groupe : Dahmane, Godih et Lazreg (2021) plaident pour une nouvelle culture managériale axée sur la confiance, la participation active et la formation continue des managers à la gestion de la diversité, conditions nécessaires pour établir une autorité partagée et pérenne.

En somme, le croisement d'expériences vécues et d'analyses scientifiques illustre que le management interculturel en Algérie ne peut reposer sur une seule logique descendante : la légitimité s'obtient autant par l'écoute et la coconstruction que par la compétence technique, l'ancienneté ou la conformité au statut.

4.1.6.2 Impact sur la cohésion d'équipe

J'ai constaté que, lorsque chacun reste ancré dans son registre culturel ou professionnel, la collaboration s'effrite petit à petit. Mais, dès qu'un espace de parole est ouvert, où l'on s'autorise non seulement à exposer ses difficultés, mais aussi à valoriser les apports des autres—qu'ils viennent d'un technicien kabyle, d'un ingénieur saharien ou d'un opérateur arabophone alors on peut voir se dessiner une vraie solidarité. J'ai souvent entendu mes collègues dire que, dans ces moments, chacun se sent enfin reconnu et utile à la réussite du groupe. (Extrait 6)

L'expérience de terrain rappelle que la cohésion d'équipe dans l'industrie algérienne n'est jamais donnée d'avance : elle résulte d'un travail continu d'ouverture, de respect, de valorisation des contributions diverses et de dialogue interculturel. Ce constat rejoint les analyses de Stahl et collaborateurs (2010), qui soulignent le potentiel créatif de la diversité, mais pointent également les risques de clivages, lorsque les différences de valeurs ou de styles de communication génèrent des malentendus et entravent la construction d'une véritable identité de groupe.

L'apport de Larhissi et Waya (2024) permet de mesurer, grâce à une étude empirique sur le terrain maghrébin, que l'absence de démarches inclusives et concertées exacerbe les tensions invisibles et prive le collectif d'un véritable moteur de cohésion : la reconnaissance explicite des différences et la création d'espaces de dialogue. Les auteurs révèlent que, dans

les équipes multiculturelles, ce sont précisément les managers capables d'organiser des moments d'échange, de ritualiser la communication et de former les collaborateurs à la conscience interculturelle qui réussissent à prévenir les blocages et à transformer la diversité en atout organisationnel.

Dans le sillage de cette perspective, Guerfi (2009) montre que la société algérienne, façonnée par une histoire de brassages et de coexistence régionale, dispose d'un socle culturel qui, s'il est activement mobilisé, agit comme un ciment collectif. Ainsi, la diversité—lorsqu'elle est reconnue, valorisée et gérée dans l'entreprise—favorise la résilience des équipes et la solidarité face aux défis internes ou externes.

Néanmoins, il apparaît, selon les données croisées entre l'analyse bibliographique et les retours d'expérience du terrain, que la cohésion réelle ne se construit que par l'instauration de rituels communs, la valorisation régulière des compétences individuelles et l'établissement d'une culture inclusive fondée sur l'écoute active et la communication ouverte (Larhissi et Waya, 2024 ; Guerfi, 2009). Dans ce modèle, la réussite collective dépasse de loin la somme des expertises : elle repose sur la capacité à reconnaître et intégrer le potentiel de chaque membre du groupe, à tous les niveaux hiérarchiques et régionaux.

En définitive, la diversité culturelle doit être comprise comme une force, un levier de performance, mais aussi comme un défi permanent à manager de façon proactive. Ce double visage s'exprime dans le contexte algérien, où chaque équipe industrielle doit apprendre à naviguer entre respect des identités plurielles et construction d'un destin collectif partagé, pour faire de la diversité un véritable vecteur de réussite et de résilience.

4.1.7 Pratiques de médiation interculturelle

J'ai instauré un rituel simple : chaque matin, un bref tour de table où chacun saluait son voisin, exprimait un point positif du jour précédent, puis je rappelais la consigne technique en détaillant tout jargon et en invitant à poser des questions. (Extrait 7)

Ce témoignage met en lumière l'effet concret des micro-pratiques sur la dynamique de groupe : la ritualisation des échanges, même brève, agit comme une médiation continue

favorisant l'expression, la clarification des malentendus et la reconnaissance mutuelle. Cette démarche rejoint les constats des enquêtes éducatives menées en Algérie, où la médiation passe par l'instauration d'espaces structurés de parole et de clarification, servant de tampon face aux différences linguistiques, culturelles et sociales (Kassama et Saci, 2022). Dans les pratiques de classe décrites par ces auteures, la médiation interculturelle commence souvent par des activités ludiques (comptines, jeux langagiers) qui préparent à l'acceptation de la pluralité et ouvrent un dialogue sur les différences et les similarités de valeurs et de représentations.

Un travail récent de Zidouri et Kharroubi (2022) insiste également sur le rôle fondamental de l'enseignant-médiateur dans la pédagogie secondaire : il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs linguistiques, mais d'organiser la rencontre entre schémas de pensée, d'accompagner l'analyse des différences et de prévenir la montée des incompréhensions. Ces chercheurs rappellent qu'en contexte algérien, la médiation pédagogique se heurte parfois à la prédominance d'un apprentissage centré sur les savoirs linguistiques, au détriment de la reconnaissance active de l'altérité ; d'où l'urgence de penser la médiation comme une compétence à former et à institutionnaliser.

À l'appui de ces données locales, l'expérience internationale conforte l'idée que la médiation interculturelle structurée suit des étapes clés : préparation, ouverture de l'espace de parole, identification des objets de dissensus, coconstruction des solutions, puis réévaluation. Ce cadre, mis en avant dans de nombreux guides pratiques (Kabundi, Bilomba et Meniri, 2008 ; El-Hage, 2018), trouve un écho pertinent dans la réalité algérienne, où la pluralité linguistique, régionale et religieuse exige un entretien permanent de la confiance au sein des équipes.

L'analyse croisée des pratiques algériennes et des apports méthodologiques externes montre que la médiation réussie en contexte multiculturel relève de plusieurs ingrédients : d'une part, la capacité à ritualiser le dialogue et à expliciter les règles implicites qui régissent la communication de groupe ; d'autre part, la formation à l'écoute active et la tolérance active, comme le montrent Kassama et Saci (2022), sans oublier l'accompagnement institutionnel

pour professionnaliser la fonction de médiateur (Zidouri et Kharroubi, 2022). Enfin, la prise de conscience de la diversité comme levier et non simple contrainte, grâce à la prévention et la préparation culturelle et relationnelle de l'équipe, constitue un socle d'apprentissage collectif et un moteur de solidarité renouvelée (Sherpa Recherche, 2022).

Ainsi, dans les contextes algériens et maghrébins, la médiation interculturelle n'est pas seulement un processus formel, mais une « pratique quotidienne de micro-dialogues », qui, même dans sa simplicité, pose les fondements d'un vivre-ensemble authentique, protège l'identité de chacun et crée des ponts durables entre les héritages et les aspirations

4.1.7.1 Instauration de rituels de cohésion

L'instauration de rituels de cohésion s'affirme dans votre témoignage comme une ressource concrète pour renforcer l'appartenance et l'intégration dans les équipes multiculturelles, un enjeu d'autant plus central en Algérie que l'organisation du travail reste fortement marquée par des clivages régionaux, générationnels ou linguistiques. Le rituel collectif que vous décrivez tour de table, valorisation d'un point positif, explicitation des consignes, invitation au questionnement répond exactement à ce que la littérature identifie comme une pratique de management interculturel efficace.

Kouakou, Y. L. (2025) démontre que le succès d'un collectif provient en grande partie de l'adoption de routines communes adaptées aux spécificités culturelles du terrain : saluer selon les codes locaux, prendre le temps de nommer les réussites ou de reformuler les instructions techniques permet de créer un équilibre social au travail, de réduire les incompréhensions dues au jargon technique ou aux différences de formation, et d'installer un espace sécurisant pour l'expression des doutes. L'approche de Vatz Laaroussi (2019), centrée sur la médiation interculturelle et les rituels de rapprochement, rejoint ici directement votre situation : ces pratiques ne se limitent pas à une fonction symbolique, mais produisent des effets réels sur la reconnaissance mutuelle, la confiance et la stabilité des groupes dans les sociétés plurielles comme l'Algérie. L'intégration consciente et régulière de ces rituels permet ainsi d'atténuer les effets des différences, d'installer des ponts entre les sous-groupes,

et de faire basculer la diversité d'un facteur de division vers un levier actif de performance collective.

En résumé, mon expérience illustre parfaitement l'apport de la littérature : relier médiation interculturelle et rituels de cohésion est fondamental pour faire face à la complexité et à la richesse du contexte algérien, permettant de transformer les risques de tension en opportunités d'apprentissage et d'innovation sociale.

4.1.7.2 Rôle du médiateur culturel

J'ai désigné Mourad, un vieux technicien soudanais, comme 'médiateur' : son rôle était de reformuler à voix haute les consignes et de vérifier que tout le monde comprenait. (Extrait 8)

Ce choix d'un médiateur expérimenté, à la fois reconnu pour son expertise technique et sa capacité à naviguer entre plusieurs référentiels culturels, incarne concrètement la fonction essentielle du médiateur dans les équipes multiculturelles algériennes, faire tomber les barrières de la communication, ouvrir des espaces d'explicitation et garantir la circulation du sens entre des acteurs aux horizons multiples. Loin d'être un simple traducteur ou observateur, le médiateur sert ici de relais actif pour la compréhension collective, tout en légitimant l'expression de chacun, ce qui correspond exactement à la posture décrite par Cohen-Émérique (1993) et à l'analyse publiée dans la revue *Érudit* en 1994, insistant sur l'importance de la décentration et de la coconstruction d'un cadre inclusif.

Dans la réalité du terrain algérien, Kassama et Saci (2022) rappellent que ce rôle va au-delà de la gestion linguistique des échanges, le médiateur doit créer les conditions d'une reconnaissance mutuelle, en veillant à ce que les implicites culturels et les différents codes sociaux soient rendus visibles et discutables. La pratique de Mourad rejoint d'ailleurs la démarche observée dans les écoles algériennes, où le médiateur – qu'il soit enseignant ou élève, selon les contextes, est celui qui « reformule, explique, sécurise l'espace de parole et

apaise les tensions potentielles », permettant ainsi une meilleure intégration de la pluralité au quotidien (Kassama et Saci, 2022).

D'un point de vue organisationnel, Chevrier (2003) met en lumière la nécessité d'organiser régulièrement des moments de partage où chaque membre d'une équipe peut exprimer ses difficultés d'intégration, ses incompréhensions et ses attentes. Cette logique s'appuie sur l'hospitalité et l'écoute active comme piliers du métier de médiateur, rejoignant l'analyse fine menée par Zidouri et Kharroubi (2022). À travers la médiation pédagogique ou professionnelle, il s'agit moins d'uniformiser les comportements que de cultiver une compétence d'ajustement : accepter la différence, repérer les malentendus avant qu'ils ne dégénèrent et transformer tout obstacle interculturel en source potentielle d'apprentissage collectif et de créativité.

Dans ce sens, la fonction de médiateur culturel est un pivot du vivre-ensemble en Algérie, notamment là où la diversité des parcours et des identités coexiste avec des attentes implicites très fortes en matière d'appartenance et de reconnaissance. Que ce soit dans les milieux scolaires (Kassama et Saci, 2022), dans les collectivités professionnelles (Zidouri et Kharroubi, 2022) ou lors des situations de gestion de projets hétérogènes, le médiateur se distingue par sa capacité à aider le groupe à « négocier ses propres règles, renouveler ses routines et tisser des points d'accord sur la base de la diversité » (Chevrier, 2003).

Finalement, en contexte algérien marqué par une mosaïque culturelle et linguistique, la présence d'un médiateur interculturel expérimenté ne se réduit pas à la gestion des conflits : elle permet d'instituer une dynamique inclusive, de garantir l'engagement de chacun et de transformer chaque différence en ressource pour l'efficacité du collectif.

En définitive, les situations relatées dans ce mémoire montrent que la médiation interculturelle, loin d'être un dispositif exceptionnel réservé aux crises, s'inscrit dans des pratiques quotidiennes de régulation de la vie d'équipe : rituels de cohésion, reformulation des consignes, explicitation des implicites culturels, organisation d'espaces de parole

sécurisés. Ces micro-dispositifs rejoignent les apports de la littérature algérienne et internationale, qui soulignent l'importance des rituels, de l'écoute active, de la décentration et de la co-construction des règles pour transformer la diversité en levier de confiance et de performance. Dans le contexte algérien, ils confirment que le manager ne peut plus se limiter à un rôle technique : il est appelé à devenir un véritable médiateur culturel, capable d'articuler les héritages pluriels des membres de l'équipe avec les exigences organisationnelles, afin de construire un vivre-ensemble durable et orienté vers l'action collective

4.1.8 Maîtrise de soi et humilité

Dans le management interculturel en Algérie, la maîtrise de soi et l'humilité sont décisives pour instaurer un climat d'inclusion et de confiance. Les réalités du terrain, diversité régionale, disparité de formation, poids de la hiérarchie, rendent indispensable une prise de recul, le questionnement de ses propres biais et la capacité à reconnaître la valeur des autres, quelles que soient leurs origines ou leur ancienneté dans l'organisation. L'extrait du témoignage,

Très vite, la fatigue accumulée, la pression de la production, la peur de l'échec et la crainte de décevoir mes supérieurs ou mes collègues se sont installées. (Extrait 9)

Traduis cette tension vécue par de nombreux managers algériens, souvent confrontés à l'enjeu d'afficher une autorité tout en éprouvant une forme de vulnérabilité liée à l'inexpérience, la solitude décisionnelle ou l'incompréhension mutuelle.

La littérature scientifique insiste sur l'importance de l'humilité culturelle comme levier de réussite dans ces contextes. L'article de 2021 sur le développement de l'humilité culturelle montre que celle-ci est un processus continu : il s'agit d'accepter ses limites, d'être prêt à apprendre, de reconnaître la nécessité d'adapter ses comportements aux réalités de l'autre et d'examiner les rapports de pouvoir qui traversent l'équipe. Cette posture favorise l'écoute authentique, renforce la capacité à désamorcer les conflits et encourage l'intégration des différences comme une richesse et non une menace.

De plus, une étude publiée dans la revue *Ciencia Latina* en 2022 montre que le leadership des directions scolaires, lorsqu'il intègre explicitement l'interculturalité, contribue à transformer la réalité socio-éducative, à renforcer les valeurs interculturelles et à améliorer la coopération au sein de la communauté éducative. En s'appuyant sur une démarche qualitative menée dans des établissements secondaires, les auteures soulignent que les chefs d'établissement, qui valorisent les langues et les cultures locales, mobilisent des référentiels de performance directrice sensibles au contexte socioculturel et articulent leurs pratiques aux approches pédagogiques interculturelles parviennent davantage à réduire les discriminations, à favoriser la participation des familles et à créer un climat scolaire plus inclusif

4.1.9 Gestion du stress et de la vulnérabilité.

Très vite, la fatigue accumulée, la pression de la production, la peur de l'échec et la crainte de décevoir mes supérieurs ou mes collègues se sont installées. (Extrait 10)

Cet extrait illustre avec force le sentiment de vulnérabilité et d'isolement qui touche fréquemment les managers ou collaborateurs en contexte multiculturel, notamment lorsque leur propre culture diffère de celle du groupe dominant. Cette réalité, largement partagée dans le tissu professionnel algérien, retentit avec ce que Chevrier (2004) identifie, la « courtoisie interculturelle », une forme d'autocensure collective où chacun évite d'exprimer ouvertement ses tensions ou doutes, par peur d'être jugé comme faible ou incompetent. Cette dynamique, loin de protéger l'individu, aggrave le stress latent et freine la confiance mutuelle dans les équipes.

Les travaux sur la résilience montrent que, dans différents contextes culturels, les ressources symboliques et relationnelles peuvent agir à la fois comme facteurs de protection et de fragilisation. Benitez Corona et Martínez Rodríguez (2018) mettent en évidence que la résilience se construit lorsque des sujets confrontés à des situations de forte vulnérabilité mobilisent des facteurs de protection, tels que l'estime de soi, le soutien de figures significatives et le sens donné aux épreuves. Transposée au contexte maghrébin, cette lecture

permet de considérer que les valeurs de solidarité, le soutien social et les rituels collectifs peuvent renforcer la capacité à surmonter le stress, alors que les tensions culturelles et les risques de conflit identitaire peuvent, à l'inverse, générer un sentiment d'inadéquation et amplifier la fragilité psychologique. Ce constat rappelle la nécessité, déjà soulevée par le Guide d'interventions interculturelles (2020), de développer des routines de parole et des espaces d'écoute sans jugement, afin de désamorcer la solitude et de normaliser la reconnaissance des difficultés. La littérature didactique, notamment à travers les contributions d'équipes algériennes et maghrébines, insiste sur la création de dispositifs de soutien : réunions d'équipe ritualisées où s'expriment sans tabou les fragilités, accompagnement personnalisé des membres en difficulté, valorisation de la médiation interculturelle et implication de « figures ressources » (comme des pairs expérimentés ou médiateurs). L'étude de la résilience culturelle coordonnée par Ouazi, Hamouda et El Massioui (2024) souligne que la possibilité, pour un manager ou un collègue, d'exprimer ses vulnérabilités sans crainte de stigmatisation s'appuie souvent sur une culture du collectif où l'entraide prime sur la compétition individuelle.

Dans ces conditions, la gestion efficace du stress en entreprise algérienne devient à la fois un enjeu d'accompagnement personnalisé et une mission collective : il s'agit d'instaurer des stratégies de prévention, de faciliter l'accès à des ressources internes ou communautaires, et de promouvoir une vision de la vulnérabilité non plus comme une faiblesse, mais comme une opportunité d'innovation et de solidarité. La synthèse des expériences, à la lumière de ces recherches, montre que c'est par l'humilité, la conscience de soi, et la mise en place de dispositifs interculturels, que la diversité devient une ressource partagée, un levier de mieux-être et de performance pour l'ensemble du groupe

4.1.9.1 Apprentissage continu et soutien social.

J'ai appris à reconnaître mes erreurs, à écouter les conseils des plus anciens, à valoriser les petites victoires, et à célébrer les réussites collectives. (Extrait 11)

Cet extrait souligne la dynamique particulièrement valorisée dans le contexte algérien, où l'apprentissage continu et le soutien social reposent sur l'humilité, la reconnaissance de l'expertise des pairs et l'importance de la réussite partagée. Cette posture s'enracine dans la tradition locale – le manager ou collaborateur apprend par l'échange, l'observation, la confrontation respectueuse et l'intégration progressive des bonnes pratiques, admettant à la fois ses tâtonnements et ses succès. L'écoute des plus anciens et la valorisation des petites victoires permettent de renforcer la cohésion de groupe tout en stimulant un sentiment d'appartenance et de motivation.

Selon Berrezoug et Kridech (2024), l'intégration efficace de la dimension interculturelle dans l'enseignement et la formation professe en Algérie dépend de « formations continues, d'accompagnement régulier des équipes et d'une prise en compte active des capacités individuelles et collectives à questionner et à s'ajuster aux diversités présentes sur le terrain ». Leur enquête montre que les enseignants et cadres pédagogiques identifient clairement la nécessité de soutenir régulièrement les équipes par des cycles de formation actualisés, mais aussi par le partage d'expériences et l'instauration de routines d'échange collectif. L'apprentissage progressif, allant de l'auto-analyse à l'acceptation de la multiplicité des profils, est favorisé par la coprésence de membres aux âges, aux vécus et aux perspectives variées, qui enrichissent le collectif.

Les travaux de Lagdim Soussi (2018) montrent que, dans les entreprises marocaines, la diversité ne produit des effets positifs qu'à condition d'être soutenue par des pratiques quotidiennes de coopération, de partage d'expériences et de reconnaissance des contributions de chacun, au-delà des seuls dispositifs formels de formation. Dans le contexte algérien observé, cette logique se retrouve dans la place accordée aux « anciens », aux récits de terrain et aux rituels collectifs, qui deviennent des supports concrets de développement des compétences et de cohésion.

Enfin, Bender (2006) met en relief la diversité des styles d'apprentissage au sein des équipes multiculturelles : certains salariés ou managers algériens privilégient une approche réflexive, d'autres une dynamique plus pragmatique et immédiate. Cette pluralité oblige les

responsables à adapter les dispositifs de formation et les pratiques de reconnaissance : il s'agit de créer des environnements où chacun peut expérimenter, partager ses doutes, recevoir des retours constructifs et s'impliquer dans la réussite commune.

Ainsi, dans l'entreprise algérienne contemporaine (Berrezoug & Kridech, 2024 ; Lagdim Soussi, 2018 ; Bender, 2006), la culture du soutien mutuel, de l'apprentissage continu et de la reconnaissance collective apparaît comme le ferrement d'un management interculturel performant et humain, transformant la diversité en ressource active pour tous

4.1.10 De la vulnérabilité à la reconnaissance collective

Certains collègues, d'abord sceptiques, ont fini par m'accorder leur confiance, en voyant ma volonté d'apprendre, ma capacité à reconnaître mes torts, et mon respect pour leur expérience. (Extrait 12)

Cet extrait illustre parfaitement le passage de l'expérience individuelle de vulnérabilité vers une reconnaissance collective : exposer ses fragilités en équipe, reconnaître ses limites et valoriser l'expérience locale permet, dans le contexte algérien, de transformer la défiance initiale en dynamique de confiance et d'inclusion partagée. Cette démarche d'écoute et d'humilité, loin d'être une faiblesse, devient un moteur essentiel de cohésion professionnelle.

Selon Leclerc-Olive (1997), dans une analyse sociologique des jeunes maghrébins confrontés à la pluralité des identités et des expériences, « l'accumulation de sanctions négatives peut rendre la loyauté envers les agents classiques d'intégration de plus en plus difficile. Dans un tel contexte de frustration, la rencontre avec des figures de légitimation alternatives peut être à l'origine d'une conversion, voire d'une rupture radicale. » Cette perspective montre bien que le processus de reconnaissance collective passe d'abord par l'acceptation de sa propre vulnérabilité et la recherche de nouvelles formes de valorisation au sein du groupe ou de la communauté de travail.

De même, Longuenesse, Catusse et Destremau (2005) mettent en avant que « la question sociale, articulée autour de la pluralité des parcours et des statuts, ne se réduit pas à une segmentation, mais s'élabore dans l'entraide, la solidarité et la capacité des groupes à

inventer des modes de protection contre la fragilité». Au Maghreb, la vulnérabilité individuelle n'est pas simplement une expérience passagère : elle peut ouvrir la voie à la constitution de solidarités professionnelles et associatives, où l'acte de demander de l'aide ou d'accepter un soutien devient le point d'entrée dans un collectif inclusif.

Ces analyses rejoignent la littérature internationale : pour créer la reconnaissance collective dans l'entreprise multiculturelle, il est indispensable de passer par la confiance, la transparence et l'écoute active. Les travaux d'Edmondson (1999) montrent qu'un climat de sécurité psychologique, où les membres peuvent exprimer leurs doutes ou reconnaître leurs erreurs sans crainte de sanction, favorise l'apprentissage, le dialogue et l'engagement au sein des équipes. Dans le contexte algérien, où la crainte de « perdre la face » peut inhiber l'expression ouverte des difficultés, la posture d'ouverture et la valorisation des parcours permettent de transformer la diversité en une ressource structurante pour la réussite et la performance partagée.

En alternant posture individuelle et dimension collective, les références maghrébines et algériennes démontrent que la vulnérabilité, loin d'être frein ou stigmat, représente un levier d'innovation, d'entraide et de progrès social, fondement même d'une reconnaissance collective durable au sein des équipes multiculturelles

4.1.10.1 Construction progressive de l'autorité

Certains collègues, d'abord sceptiques, ont fini par m'accorder leur confiance, en voyant ma volonté d'apprendre, ma capacité à reconnaître mes torts, et mon respect pour leur expérience. (Extrait 13)

Dans le contexte professionnel algérien, cette parole illustre le passage essentiel d'un statut formel vers une autorité construite au quotidien. L'autorité réelle ne se décrète pas : elle se façonne progressivement à travers la reconnaissance mutuelle et l'expérimentation relationnelle. La possibilité d'instaurer une autorité authentique dépend largement de l'exposition volontaire à la vulnérabilité, du respect des parcours locaux et de la valorisation de chaque membre du collectif.

Mercure et al. (1997) montrent que les formes de gestion en entreprise algérienne doivent s'adapter aux réalités sociales et aux valeurs partagées, soulignant que la simple détention d'un diplôme ou d'un statut ne suffit pas à garantir l'adhésion des équipes ; il faut surtout bâtir une légitimité sur l'écoute, l'apprentissage et la reconnaissance de l'autre. Berrezoug et Kridech (2024) insistent sur l'intégration des compétences interculturelles comme socle d'une autorité respectée : pour eux, l'enseignant ou le manager doit tisser des liens, créer des règles partagées et incarner une posture de médiateur entre univers culturels dans un environnement multiculturel, ce qui favorise l'émergence d'une autorité inclusive et durable.

De même, Refes (2018) défend que la réussite du leadership dans les équipes maghrébines passe par la capacité à transcender la diversité grâce à la gestion humaine, à la réflexivité et à la valorisation des vécus croisés plutôt qu'à l'exercice brutal de la hiérarchie formelle. Cette approche rejoint l'analyse de Mutabazi (2013) pour qui le leader doit se penser comme traducteur et facilitateur entre logiques de pouvoir, traditions et aspirations individuelles.

Dans la pratique algérienne, cette construction progressive de l'autorité n'est pas seulement un idéal : elle constitue la voie privilégiée pour qu'un manager, parfois jugé illégitime en raison de son parcours ou de son âge, soit perçu comme leader rassemblant autour de lui les talents et les expériences. La vulnérabilité, loin d'être un frein, devient alors un appui fondamental pour favoriser l'échange, résoudre les résistances et instaurer un climat favorisant réellement la performance et la reconnaissance collective

4.1.10.2 Diversité comme ressource d'innovation.

J'ai aussi compris que la diversité des parcours, des âges, des origines pouvait être une richesse, si l'on prenait le temps de s'écouter et de s'adapter. Extrait 14

Dans l'entreprise algérienne contemporaine, la diversité des origines, des générations et des expériences agit comme catalyseur d'idées et d'inventivité, à condition qu'elle soit soutenue par un réel climat d'écoute et d'ouverture. Ce témoignage met en lumière la

nécessité du dialogue et du respect mutuel pour transformer la pluralité en levier créatif, bien au-delà de la simple addition de différences. La diversité n'est une richesse productive que si elle s'accompagne d'un effort volontaire d'ajustement et de médiation – une posture managériale qui favorise l'émergence d'innovations collectives.

Tabet Aoul Wassila et Zerrouki Mohammed Amine (2014) montrent que, dans le cas d'une grande entreprise comme NAFTAL, la culture d'entreprise peut renforcer l'innovation lorsque la participation, l'écoute et la cohésion sont valorisées au quotidien. Pourtant, la prévalence d'une culture bureaucratique et l'absence de dialogue ouvert peuvent empêcher la synergie des talents, montrant ainsi les limites d'un modèle rigide et non inclusif. À l'inverse, les expériences d'entrepreneurs algériens documentées par Tounés et Assala (2007) révèlent que la mobilisation de réseaux familiaux et amicaux, en intégrant la pluralité d'expériences et de points de vue, constitue un réservoir de solutions et de connaissances tacites souvent inexploré. La capacité d'innovation dépend dès lors de la façon dont l'entreprise sait articuler individualisme et collectivisme pour générer des réponses neuves et adaptées.

Les études internationales, telles celles évoquées dans la littérature intégrée à votre travail (Jones et al., 2020), confirment que l'impact positif de la diversité sur l'innovation n'est garanti que si l'organisation met en place des dispositifs de gestion des conflits, de valorisation des échanges et de structuration du dialogue. Mir-Babayev et al. (2017) mettent en garde : au-delà d'un certain seuil, le trop-plein de fragmentation risque d'éroder la cohésion et de freiner la créativité, soulignant l'importance d'instaurer des rituels, des échanges formels, et des mécanismes explicites de médiation pour canaliser l'énergie collective.

Dans la réalité algérienne, où se croisent des héritages culturels complexes, des pratiques linguistiques multiples et des attentes générationnelles variées, la diversité n'est pas simplement une donnée : elle s'affirme comme une ressource stratégique à condition d'être accompagnée, reconnue et investie dans les pratiques managériales quotidiennes. L'écoute active et l'apprentissage partagé deviennent alors les clés d'une innovation durable

et inclusive, ouvrant la voie à une agilité collective capable de relever les défis de la modernisation.

4.2 DISCUSSION

Cette partie s'ouvre sur la discussion comparative du management interculturel en Algérie, en croisant le vécu personnel, les apports théoriques et l'analyse organisationnelle présentés dans le chapitre précédent. L'objectif ici n'est pas une synthèse générale, mais de dégager le sens et les enseignements issus du dialogue entre l'expérience du terrain (témoignage d'intégration et de management en entreprise), les modèles et théories académiques, et la réalité organisationnelle concrète dans le contexte algérien. Cette discussion cherchera à mettre en avant les convergences et les divergences, à identifier les points forts et les limites de chaque approche, et à dégager de façon critique ce que le terrain ajoute à la théorie, ce que la théorie éclaire dans les pratiques, et les aspects qui méritent d'être réformés ou développés pour améliorer le management interculturel en Algérie. Ce cadre permettra ainsi de structurer la réflexion et d'ouvrir sur une analyse nuancée, lisible et directement utile pour l'évolution des pratiques de gestion de la diversité dans les organisations locales

4.2.1 Pluralité culturelle et dynamiques organisationnelles du management en Algérie.

L'Algérie se présente, selon l'analyse, comme une véritable mosaïque culturelle, façonnée par l'entrelacement de trois grands héritages : Berbère-arabe, islamique, et Européen – principalement via l'influence française héritée de la colonisation. Cette complexité singulière s'exprime à tous les niveaux de la vie organisationnelle ; la gestion des équipes y réclame une vigilance permanente à la diversité des valeurs, des langues et des représentations sociales. Ferar (2021) met particulièrement en lumière que, dans les grandes métropoles comme Alger, Oran ou Constantine, une « hybridation culturelle accélérée » se déploie, le management quotidien oscille ainsi entre l'ancrage dans la solidarité communautaire, la fidélité aux traditions et la prégnance religieuse, et l'ouverture aux

standards internationaux portée par les jeunes générations urbaines formées localement ou à l'étranger. Cette dynamique hybride place les managers au carrefour des mondes, devant composer avec un profond attachement aux valeurs familiales et une aspiration collective à la modernité, à la performance et à l'innovation.

La diversité linguistique (Arabe, tamazight, Français) – déterminant central du management en Algérie – structure l'ensemble des échanges professionnels, institutionnels et sociaux. Le choix de la langue, la maîtrise des registres formels ou informels, et la coexistence de codes issus du colonialisme ou de pratiques locales s'imposent comme des enjeux stratégiques. À ces spécificités linguistiques s'ajoutent des logiques de confiance, de clan et de loyauté familiale, qui s'entremêlent inévitablement à la bureaucratie administrative et au formalisme du français, constituant ainsi une « double contrainte » pour les managers (Ferar, 2021 ; Taibi, 2023) cette réalité oblige les responsables à arbitrer constamment entre les exigences institutionnelles et les attentes implicites issues du tissu relationnel local, notamment lors de la résolution de conflits ou dans la prise de décision.

Dans ce contexte, la gestion des conflits et de la prise de décision ne peut se satisfaire d'une application mécanique des normes officielles. Elle exige la mobilisation active des réseaux informels, la recherche de consensus, ou l'arbitrage par des figures de légitimité locale – anciens et notables. Pragmatisme, prudence et sens relationnel s'imposent alors comme compétences clés. Au cœur de ce dispositif, la dimension religieuse n'est jamais négligeable : l'islam, décrit en chapitre 1 comme matrice éthique et pratique de la société algérienne, façonne non seulement l'organisation du temps de travail (aménagements pour le Ramadan, gestion des jours fériés), mais aussi les codes de communication, le respect social des aînés et la solidarité collective. Loin de constituer de simples conventions, ces référents fournissent un socle fédérateur, à condition qu'ils soient accompagnés d'une réelle écoute et d'une flexibilité managériale.

L'analyse vient nuancer cette grille en illustrant, à travers des études de cas et des observations du terrain (Guerfi 2009 ; Cherfaoui, 2021 ; Tabet Aoul et Zerrouki, 2014), que ce tressage culturel, bien qu'il soit moteur de créativité et de cohésion, constitue aussi un

facteur de tensions opérationnelles et de malentendus quotidiens. La diversité linguistique, loin d'être seulement une ressource, devient source de malentendus et même d'exclusion dans les projets collectifs si elle n'est pas explicitement prise en compte. De même, l'alternance nécessaire entre légitimité institutionnelle (Français administratif, procédures centralisées) et reconnaissance informelle (réseaux familiaux, arbitrages communautaires) engendre de fréquentes tensions, obligeant les managers à puiser dans les ressorts de la médiation, de la négociation et du compromis.

Enfin, la conclusion converge pour valoriser un management inclusif et médiateur – centré sur la reconnaissance active des différences, la construction d'espaces de dialogue et l'appropriation collective des règles. Le chapitre 4 montre concrètement, via les exemples étudiés (Chevrier 2003 ; Zidouri et Kharroubi, 2022), que les managers efficaces sont ceux capables d'incarner ce rôle de « médiateur », articulant avec subtilité les exigences mondiales et les traditions locales, consolidant l'identité collective tout en stimulant la diversité comme moteur de performance, et non comme contrainte à subir. Cette réussite exige un ajustement permanent des modèles et une forte inscription des pratiques dans la réalité quotidienne, loin de toute importation mécanique ou enfermement identitaire.

4.2.2 L'importance stratégique du management interculturel dans la mosaïque organisationnelle algérienne

L'importance du management interculturel en Algérie s'enracine dans la mosaïque sociale, linguistique et historique qui caractérise ce pays. Les travaux de Ferar (2021) et Taïbi (2023) montrent comment, au sein d'organisations telles que Sonatrach ou au sein de filiales de groupes internationaux, le quotidien du manager consiste à composer avec une pluralité d'identités et de pratiques. Cette pluralité, entre arabophones, berbérophones et francophones, impose non seulement la prise en compte des attentes sociales et des pratiques linguistiques, mais aussi l'intégration des références religieuses, comme le Ramadan, les fêtes et les codes de respect hiérarchique façonnés par l'ancrage familial. La réussite des groupes et la cohésion des équipes passent donc par l'aptitude à reconnaître et valoriser la

diversité, tout en évitant de tomber dans l'écueil du repli identitaire ou de la négligence des spécificités locales.

Du côté pratique, l'analyse vient parfaitement illustrer ces enjeux. Les témoignages et études de cas présentés, par exemple ceux liés à la gestion de la diversité linguistique (Cherfaoui, 2021 ; Tabet Aoul et Zerrouki, 2014), révèlent combien l'intégration de collaborateurs d'origines variées exige une adaptation permanente, que ce soit pour négocier des procédures, résoudre des conflits professionnels, ou maintenir la motivation collective dans les équipes hétérogènes. Ces malentendus, issus d'usages linguistiques différents ou de perceptions divergentes de la hiérarchie, peuvent rapidement se transformer en tensions organisationnelles si le management ne se dote pas de repères interculturels fiables et évolutifs.

À un autre niveau, l'ouverture de l'économie algérienne à l'international (Apitsa, 2018) élargit la portée stratégique de ces compétences. Négocier, former, motiver ou évaluer ses collaborateurs dans ce contexte suppose de maîtriser les codes culturels et de développer une intelligence situationnelle qui dépasse la simple compétence technique. Les entreprises nationales et multinationales opérant dans le secteur pétrolier, les TIC ou la finance voient leur compétitivité dépendre directement de leur capacité à transformer cette diversité en levier de performance.

L'analyse de terrain met en évidence, à travers des études comme celle de Medrissa (Margouma, 2005), que cette question ne concerne pas seulement les grands groupes, mais aussi les PME et le monde rural. Solidarités communautaires, coutumes et pratiques d'entraide façonnent l'organisation du travail jusque dans les zones reculées, montrant que le management interculturel doit s'adapter à toutes les strates du tissu économique. Dans ce contexte, l'efficacité organisationnelle repose sur la capacité à articuler diversité et cohésion, innovation et respect des identités. Cette logique, confirmée à la fois par les analyses théoriques (Ferar, Taibi, Apitsa) et par les observations concrètes de l'analyse, fait du management interculturel un pilier incontournable pour éviter les conflits, optimiser la

communication interne, améliorer la motivation des collaborateurs et réussir dans un environnement globalisé et concurrentiel.

4.2.3 Le leadership interculturel dans le contexte maghrébin

Le leadership interculturel, tel qu'il s'exprime dans le contexte maghrébin, est défini comme une compétence stratégique incontournable dans l'environnement mondialisé d'aujourd'hui, où la diversité des équipes n'est plus une exception, mais une réalité quotidienne. Chahbar (2025) insiste sur le fait que le véritable leader interculturel ne se limite pas à jouer un rôle superficiel d'adaptateur, il développe une intelligence culturelle profonde, qui lui permet de reconnaître et d'intégrer dans ses pratiques les différences de valeurs, de langages, de codes relationnels et d'attentes implicites de tous les membres de son équipe. Cette intelligence se traduit par une posture d'ouverture, de respect et d'écoute active, mais aussi par une capacité à ajuster sa communication et son mode de gestion à la diversité des contextes et des individus. Le leader interculturel dans cet espace doit donc non seulement reconnaître la diversité, mais la transformer en moteur de performance collective, de participation, d'innovation et d'engagement, en créant notamment les conditions d'un climat de sécurité psychologique et d'équité, indispensables à l'expression libre des talents multiples.

Chahbar (2025) souligne également la nécessité, pour le manager maghrébin, d'être outillé méthodologiquement. Face aux tensions parfois vives entre la tradition autoritaire ou patriarcale et l'aspiration de certains à la participation ou à la reconnaissance individualisée, le recours à la formation interculturelle, au coaching, au feedback personnalisée, ou encore à la médiation, s'impose comme autant de mécanismes essentiels pour prévenir l'escalade des malentendus, désamorcer les conflits avant qu'ils n'affaiblissent la cohésion, et nourrir un collectif fort dans la diversité. Cela exige notamment de savoir décoder les signaux faibles, pratiquer une communication transparente, ou adapter la gestion de la performance et des récompenses selon la sensibilité du groupe, tout cela servant le double objectif de fédérer et d'aligner les efforts vers des objectifs partagés.

L'analyse vient parfaitement prolonger et illustrer ces principes à partir du terrain algérien. Les études de cas et témoignages collectés (Chevrier, 2003 ; Zidouri et Kharroubi, 2022 ; Guerfi, 2009) montrent d'un côté combien le management inclusif repose d'abord sur la capacité du leader à jouer le rôle de médiateur, créer des espaces stables de dialogue, ritualiser la communication, arbitrer sagement entre styles hiérarchiques et participatifs, et reconnaître explicitement la place et la valeur de chaque identité dans l'équipe. D'un autre côté, l'expérience du terrain révèle que l'exercice du leadership interculturel passe obligatoirement par une vigilance constante à la pluralité des styles de communication (directs/indirects, explicites/implicites), à la gestion des attentes liées au respect ou à la légitimité informelle, et à l'instauration de systèmes de reconnaissance et de règles du jeu partagées, adaptés à la mosaïque culturelle du groupe

finalement, la dynamique analysée dans les deux parties converge : le leadership interculturel, pour dépasser la simple coexistence des différences, doit transformer la diversité en ressource stratégique et humaine par la médiation, l'écoute, la flexibilité, la cocreation de règles du vivre-ensemble et la valorisation active de chaque singularité. C'est précisément cette posture qui, dans l'espace maghrébin, permet à la fois la résilience du collectif, l'innovation et l'excellence durable, comme le démontre l'articulation féconde entre références théoriques et analyse de terrain dans le corpus étudié.

4.2.4 Les compétences clés du management interculturel en Algérie

Le management interculturel en Algérie se caractérise par un ensemble de compétences clés nécessaires au pilotage d'équipes dans une société marquée par une pluralité linguistique, régionale et identitaire. Selon l'analyse de Ferar (2021), le premier pilier de la compétence managériale est une sensibilité authentique aux spécificités locales, qui permet au manager non seulement de reconnaître les différences, mais aussi d'en faire des leviers d'inclusion et de performance. Cette vigilance se traduit par la capacité d'adapter la communication au registre linguistique approprié (arabe, tamazight, français), par l'attention portée aux codes non verbaux, aux rituels calendaires (fêtes religieuses, événements

communautaires) et par la volonté d'intégrer chacun, afin d'éviter les risques d'exclusion ou de malentendu.

Un second pilier, abondamment détaillé par Taibi (2023) et illustré aussi par Chevrier (2008), est la maîtrise de la communication interculturelle : savoir décoder les non-dits, identifier les styles de langage (direct ou indirect), mesurer le degré d'implicite attendu et comprendre la diversité des perceptions. La flexibilité du manager algérien, qui doit ajuster son style selon qu'il s'adresse à une équipe d'Alger, du Sud ou de l'Est du pays, s'avère fondamentale pour garantir la fluidité des interactions et la motivation des équipes hétérogènes.

La résolution des tensions et la gestion des conflits constituent un troisième pilier. Ferar (2021) et Margouma (2005) montrent que la négociation et la recherche du consensus à travers les assemblées collectives, la mobilisation de structures traditionnelles comme la djemaâ et l'écoute des anciens ou des figures communautaires traduisent le primat du groupe et du dialogue sur la confrontation frontale. Ces observations rejoignent les recommandations de Chevrier (2008), qui souligne l'importance d'un leadership fondé sur la médiation, la convivialité et la capacité à faire circuler la parole comme catalyseur du collectif.

La flexibilité et l'agilité apparaissent enfin comme des compétences transversales déterminantes. L'ouverture à l'innovation, l'aptitude à apprendre, à remettre en question des schémas établis, à intégrer de nouvelles technologies ou à accepter l'évolution des mentalités composent le socle d'un management interculturel moderne, capable de répondre aux défis de la globalisation sans renier l'enracinement local. L'intelligence émotionnelle, quant à elle, est constamment mobilisée dans les environnements ruraux comme urbains, où la légitimité managériale se construit par l'écoute des anciens, la prise en compte des attentes informelles et l'exercice d'un leadership participatif.

L'analyse menée dans ce mémoire vient conforter et préciser ces apports. Elle montre que la gestion de la diversité linguistique exige bien plus que la connaissance de plusieurs langues : elle suppose de décoder les identités, de reconnaître ce que chaque langue porte

d'histoire, d'appartenances et de statut symbolique dans l'organisation. De même, les managers qui réussissent sont ceux qui parviennent à fédérer la diversité autour de projets communs, en transformant l'écoute, l'adaptabilité et la coconstruction en routines quotidiennes et en faisant de la différence un atout plutôt qu'une entrave à la performance du collectif.

Ainsi, le management interculturel réussi en Algérie repose sur la conjugaison de quatre axes principaux : une sensibilité culturelle fine, une agilité et une capacité d'apprentissage constantes, une intelligence émotionnelle développée et un savoir-faire communicationnel solide. C'est en maîtrisant cet ensemble de compétences que les managers algériens peuvent prévenir les incompréhensions, optimiser la collaboration et déployer la richesse humaine inhérente à la pluralité du contexte local.

4.2.5 force et limite.

L'analyse du management interculturel en Algérie fait ressortir des forces remarquables, mais aussi des limites structurelles qui invitent à une critique constructive de son développement et de son efficacité. Parmi les atouts majeurs, on relève d'abord la capacité du système managérial à intégrer et valoriser une diversité culturelle singulière, la cohabitation de plusieurs langues, traditions familiales, héritages coloniaux, et la présence constante du religieux fournissent au collectif des repères solides et un socle commun pour la coopération. Cette pluralité stimule la créativité et encourage l'innovation, en permettant aux équipes de confronter plusieurs visions du monde et modes de résolution de problème. Les managers attentifs, dotés d'une intelligence interculturelle et émotionnelle réelle, réussissent à transformer la complémentarité des profils en ressource productive : en instaurant un climat de confiance, en personnalisant le coaching, en adaptant la communication, ils optimisent l'efficacité, limitent les blocages et font de la différence un moteur d'engagement collectif et de performance. La valorisation des pratiques ancestrales, comme la *djemaâ* ou la solidarité communautaire (*touiza*), observée à la fois en milieu urbain

et rural, démontre que l'hybridation entre tradition et modernité peut se conjuguer en faveur d'une cohésion sociale forte et d'une résilience organisationnelle.

Le management interculturel apporte également une ouverture stratégique incontournable dans la mondialisation, il facilite l'intégration de partenaires étrangers, réduit les risques de malentendus interculturels, et rend possible l'adaptation rapide aux marchés et projets internationaux. C'est un levier de compétitivité pour les groupes nationaux, les multinationales, et même les PME, qui peuvent ainsi naviguer dans la complexité et tirer parti des ressources humaines diversifiées sur tout le territoire algérien.

Cependant, ces forces sont contrebalancées par des limites récurrentes. Le poids du formalisme administratif hérité de la période coloniale, combiné au maintien du français comme langue dominante dans de nombreux secteurs, génère parfois des résistances, tant symboliques que pratiques, et nourrit des sentiments d'exclusion chez les collaborateurs attachés à d'autres codes. Les tentatives d'intégration de modèles managériaux globaux se heurtent souvent à la méconnaissance des dynamiques informelles et régionales, le manque de formation spécifique en management interculturel, souligné par Taibi (2023) et les enquêtes de terrain, freine l'agilité des responsables à gérer les conflits linguistiques, les divergences de valeurs ou les attentes non explicites des équipes. Par ailleurs, les dispositifs de formation restent trop orientés vers les aspects techniques, omettant en grande partie l'enseignement des compétences interculturelles et la médiation, alors que la réussite durable suppose précisément un ajustement constant et une capacité de "naviguer" dans la diversité.

Enfin, l'absence de valorisation suffisante du patrimoine culturel local, et le sous-investissement dans la formation continue et la coconstruction de règles organisationnelles inclusives accentuent la défiance et l'instabilité dans certaines organisations, en particulier quand les managers peinent à concilier attentes mondiales et réalités locales. La performance collective s'en trouve affectée par des malentendus persistants, des sentiments de marginalisation et par une difficulté à transformer la diversité en véritable atout, et non en source de tension ou de division.

En critique, il apparaît donc que le management interculturel en Algérie possède un potentiel immense pour renforcer la cohésion, innover dans les pratiques, et positionner les entreprises comme des acteurs compétitifs et socialement responsables. Mais ce potentiel ne saurait être pleinement exploité sans une refonte des dispositifs de formation, une reconnaissance active de la pluralité, et une place réelle donnée à la médiation et à la valorisation des identités locales. La réussite du modèle algérien devra donc passer par une articulation intelligente entre tradition et modernité, inclusion et flexibilité, apprentissage continu et ouverture au dialogue, pour que la diversité devienne un levier de transformation et de stabilité durable

4.2.6 Solution pour l'amélioration du management interculturel en Algérie.

Les constats formulés dans les sections 4.1.1 à 4.1.9 et discutés en 4.2 montrent à la fois des lacunes structurelles (formation, dispositifs de médiation, reconnaissance de la diversité, soutien aux managers) et des ressources déjà présentes dans le terrain algérien. Les solutions proposées ci-dessous prolongent directement ces analyses et s'appuient sur les apports de la littérature mobilisée.

- Renforcer la formation aux compétences relationnelles et interculturelles : les sections 4.1.1 et 4.1.2 ont mis en évidence le décalage entre une formation centrée sur le savoir-faire technique et les exigences relationnelles du terrain, ainsi que l'absence d'entraînement au travail en équipe, à la gestion des conflits et à l'intelligence émotionnelle. Cette observation rejoint les travaux de Goleman (1995), Martel et Gagné (2023) et Stahl et al. (2010). Une première piste consiste donc à intégrer, dans les cursus universitaires et la formation continue, des modules dédiés à l'intelligence émotionnelle et culturelle, à la coopération, à la médiation et à la gestion de la diversité. Cette proposition répond directement aux lacunes identifiées en 4.1.1 – 4.1.3 et prolonge les compétences clés décrites en 4.2.4 (sensibilité culturelle, communication, adaptabilité) et 4.2.5.

- Structurer des dispositifs de médiation et de dialogue interculturel : l'analyse de 4.1.4 à 4.1.7 a montré que les malentendus lexicaux, les différences de styles de communication et les tensions autour de la légitimité managériale pèsent fortement sur la cohésion des équipes. Dans le témoignage, de simples pratiques, comme le tour de table quotidien, la reformulation systématique des consignes ou la désignation d'un médiateur ont contribué à réduire ces tensions. Ces résultats rejoignent les travaux de Kassama et Saci (2022), Zidouri et Kharroubi (2022) et les guides de médiation interculturelle. Une deuxième piste est donc d'institutionnaliser des espaces réguliers de dialogue (rituels de cohésion, moments formalisés de discussion des difficultés, clarification collective des termes techniques) et de reconnaître explicitement le rôle de médiateur culturel. Cette solution s'enracine dans les effets positifs observés en 4.1.7 et répond aux recommandations de 4.2.1 et 4.2.3 en faveur d'un leadership capable d'organiser la rencontre entre cultures.
- Valoriser les ressources culturelles locales comme leviers de management : les sections 4.1.4, 4.1.6 et 4.1.6.2 ont mis en évidence le potentiel des pratiques locales de solidarité (djemaâ, touiza) et des formes traditionnelles de médiation pour renforcer l'appartenance et la cohésion, même si ces ressources restent souvent informelles et peu reconnues. La discussion en 4.2.2 et 4.2.5 souligne qu'une hybridation entre ces pratiques et les outils contemporains de gestion pourrait être un atout pour le management interculturel. Une troisième piste consiste donc à s'appuyer explicitement sur ce patrimoine : reconnaître les assemblées informelles comme lieux légitimes de discussion, mobiliser les valeurs de solidarité dans les dispositifs de soutien et de mentorat, intégrer la pluralité linguistique dans les communications internes. Cette orientation répond aux constats de 4.1.4 et 4.1.6.2 et prolonge l'analyse critique de 4.2.5 sur la nécessité d'articuler tradition et modernité.
- Développer des politiques de soutien, de mobilité et de reconnaissance pour les managers : les sections 4.1.3, 4.1.6, 4.1.8 et 4.1.9 ont montré la vulnérabilité des jeunes managers confrontés à la pression des résultats, à la défiance liée à leur manque

d'ancienneté et à l'absence de dispositifs formels de soutien. Le témoignage met en lumière combien la légitimité se construit dans la durée, par l'écoute, la reconnaissance de l'expérience des anciens et la gestion de sa propre fatigue et de ses peurs. Ces résultats rejoignent les travaux de Mutabazi (2004), El Ghazi (2012) et Dahmane et al. (2021), qui insistent sur l'importance d'un leadership inclusif et accompagné. Une dernière piste consiste donc à mettre en place des politiques de ressources humaines favorisant le mentorat, la supervision, les parcours croisés entre régions ou service et des espaces d'échange sur la gestion du stress et de la vulnérabilité. Cette solution prolonge les constats de 4.1.8 –4.1.9 et les orientations de 4.2.2 et 4.2.4 sur la nécessité d'un apprentissage continu et d'une reconnaissance explicite des identités multiples.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est donné pour objectif de mieux comprendre comment le management interculturel se manifeste dans le contexte algérien, à travers l'analyse réflexive d'un parcours professionnel marqué par la diversité des origines, des langues et des références culturelles. En mobilisant un cadre conceptuel centré sur la culture, la diversité culturelle et les compétences interculturelles, puis en l'articulant à une démarche autopraxéographique, ce travail a cherché à mettre en lumière les tensions, les apprentissages et les possibilités qui émergent lorsqu'un jeune professionnel se trouve en position de gestion dans des équipes hétérogènes.

Le premier apport de ce mémoire réside dans la mise en évidence du décalage entre la formation initiale, largement centrée sur les dimensions techniques, et les exigences relationnelles et interculturelles du terrain. Le récit des expériences de supervision montre que la diversité culturelle ne se réduit pas à des différences visibles, mais qu'elle traverse les styles de communication, les rapports à l'autorité, les attentes face au travail et les manières de gérer les conflits. Ces situations révèlent l'importance de compétences souvent peu abordées dans les cursus universitaires : écoute active, capacité de médiation, reconnaissance des identités, adaptation des registres linguistiques et pris en compte des dynamiques de pouvoir.

Le deuxième apport tient à la compréhension plus fine des spécificités algériennes en matière de management interculturel. La pluralité linguistique, l'héritage colonial, les contrastes entre régions et la place de la religion structurent en profondeur les interactions au travail. L'expérience relatée montre comment ces dimensions peuvent à la fois nourrir des malentendus, des résistances ou des sentiments d'illégitimité, et devenir des ressources lorsqu'elles sont reconnues et intégrées dans les pratiques de gestion. La mobilisation de valeurs locales – solidarité, respect des anciens, recherche du consensus – apparaît alors

comme un levier pour construire des formes de leadership plus ancrées dans la réalité des équipes.

Sur le plan méthodologique, l'usage de l'autopraxéographie a permis de transformer un vécu individuel en matériau de réflexion pour le management interculturel. En assumant une posture de praticien-chercheur, l'auteur a pu revisiter ses expériences, contester ses propres représentations et les confronter aux apports de la littérature. Cette démarche montre que les récits de terrain, loin d'être de simples témoignages subjectifs, peuvent devenir des vecteurs puissants de connaissances « actionnables », dès lors qu'ils sont travaillés de manière systématique, réflexive et critique.

Ce travail comporte néanmoins des limites. L'analyse repose sur un parcours singulier, inscrit dans des organisations et des périodes précises, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. D'autres études, menées dans des secteurs différents, auprès d'autres profils de managers et en mobilisant des méthodes complémentaires (entretiens, observations, enquêtes), seraient nécessaires pour approfondir et nuancer les constats formulés ici. Par ailleurs, certaines dimensions, comme les effets de genre ou les trajectoires migratoires, n'ont été qu'esquissées et mériteraient des investigations spécifiques.

Malgré ces limites, ce mémoire ouvre plusieurs pistes pour la pratique et la formation. Il suggère d'intégrer plus explicitement les enjeux interculturels dans les programmes de formation initiale et continue, en travaillant les compétences relationnelles, la réflexivité et la connaissance des réalités algériennes. Il invite également les organisations à reconnaître la diversité comme une composante structurante de leur fonctionnement, et non comme un simple « problème » à corriger, en développant des dispositifs de dialogue, de médiation et d'accompagnement des managers. Enfin, il montre que la prise en compte des expériences vécues, lorsqu'elle est articulée à un cadre théorique solide, peut contribuer à faire émerger des formes de management mieux adaptées aux contextes locaux, tout en restant ouvertes aux échanges internationaux.

En définitive, ce mémoire plaide pour un management interculturel qui ne se limite pas à l'application de modèles importés, mais qui se construit à partir des réalités concrètes du terrain algérien. C'est dans cette rencontre entre savoirs académiques, expériences vécues et ressources culturelles locales que peuvent se développer des pratiques de gestion à la fois plus justes, plus efficaces et plus humaines.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adder, F. Z. (2024). The linguistic landscape in Algeria: From post-independence Arabicization to linguistic pluralism. *Akofena*, 4(12), 233-240. <https://doi.org/10.48734/akofena.n012.vol.4.21.2024>
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior* (5e éd.). Thomson South-Western. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>
- Aissat Leghima, A., & Assous, N. (2015). Gouvernement et performance des entreprises publiques en Algérie : vers de nouvelles perspectives. *Revue du LAREIID*, (2), 47-68
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2018). Les utilisations de l'autopraxéographie pour les DBA. Dans M.-N. Albert & N. Michaud (dir.), *Produire du savoir et de l'action* (chap. 12, pp. 142-152). Éditions EMS
- Apitsa, S. M. (2018). Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun. *Management international*, 22(3), 24-38. <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2018-v22-n3-mi04671/1060891ar.pdf>
- Arnold, M. (1867). *Culture and anarchy*.
- Baetens, J. (2009). Une nouvelle définition de la « culture ». *Oublier Arnold. Recherches en communication*, 31, 13-24.
- Barmeyer, C. I. (2006). Styles d'apprentissage et management interculturel : Une étude comparée France – Allemagne – Québec. *Management international*, 10(4), 73-88
- Benammar, A. (2020). *Gestion de la diversité dans les organisations publiques algériennes*. <https://doi.org/10.59876/a-q8ss-d4z7>
- Benammar, H., & Ferouani, B. (2013). Les enjeux de la diversité culturelle au sein de l'organisation. *Revue d'économie et de management*, 12(1), 157-167

- Bencherif, M.-Z. A. (2002). La situation sociolinguistique en Algérie : entre diglossie, plurilinguisme et enjeux identitaires. *Insaniyat*, 18, 7-28
- Benitez Corona, L., & Martínez Rodríguez, R. del C. (2018). Resilient ability in the comprehensive educational training for engineering students. Dans C. Jourdan-Ionescu, S. Ionescu, É. Kimessoukié-Omolomo, & F. Julien-Gauthier (Coord.), *Résilience et culture, culture de la résilience* (pp. 322-333). Québec, Canada : Livres en ligne du CRIRES.
- Berezoug, A., & Kridech, A. (2024). *L'intégration de la dimension interculturelle dans le processus enseignement/apprentissage du FLE dans le contexte algérien*. <https://doi.org/10.70091/Atras/vol05no2.24>
- Bleton, A., Martel, J., & Gagné, C. (2022). *Communication technique et malentendus dans les équipes hybrides*. <https://doi.org/10.70091/Atras/vol05no2.24>
- Bouguerra, A. (2013). Le théâtre algérien, au croisement des langues et des mémoires. Dans *Pour une transmission culturelle. Le théâtre algérien, au croisement des langues* (pp. 45-66). Presses universitaires de Rennes. (Pas de DOI, ouvrage en ligne.)
<https://books.openedition.org/pub/35048>
- Boukerma, A. (2024). Théâtre et traduction en Algérie coloniale et postcoloniale. *Revue des Langues*, 6(1), 119-137. (Pas de DOI indiqué.)
Texte disponible : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/597/6/1/249925>
- Calenda. (2012, 9 avril). Mémoires algériennes en transmission : histoires, narrations et performances postcoloniales. *Calenda, le calendrier des sciences humaines et sociales*. (Pas de DOI.)
<https://calenda.org/207175>
- Cherfaoui, F.-Z. (2021). Les langues de travail dans les entreprises en Algérie : le cas de la Sonatrach. *Langues, cultures et sociétés*, 7(1), 32-52
<https://doi.org/10.48384/IMIST.PRSM/lcs-v7i1.26415>
- Chevrier, S. (2003). Le manager et la médiation interculturelle. *Revue internationale de psychosociologie*, 9(21), 147-159. <https://doi.org/10.48384/IMIST.PRSM/lcs-v7i1.26415>
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management international*, 8(3), 33-43. <https://doi.org/10.59876/a-k2ad-qb5s>
- Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 6427-6451.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3896
- Cohen-Émérique, M. (1993). *Vers une pédagogie de l'interculturel*.

- Colonna, F. (2010). Religion, politique et culture(s), quelle problématique de la Nation ? *Insaniyat. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (47–48), 23–33. <https://doi.org/10.4000/insaniyat.4767>
- Cruz-Ricárdez, B. S. (2020). ¿Qué es eso que llaman cultura?
- Dahmane, A., Godih, D. T., & Lazreg, M. (2021). Plaidoyer pour une nouvelle culture managériale dans les entreprises algériennes. *Les Cahiers du MECAS*, 17(2), 173-188.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ferar, D. (2017). L'influence de la culture sur les pratiques de MRH. Étude qualitative. *Question(s) de Management*, 18, 93-112
- Fortin, S., & Garant, M. (2022). Développement des compétences interculturelles dans les organisations : Analyse des besoins de formation en services publics. *Revue des sciences de l'éducation*, 48(2), 57-80 environ. <https://doi.org/10.7202/1098339ar>
- Frame, A., & Sommier, M. (2020). Penser les tensions interculturelles en organisation. *Communication & organisation*, 58, 11-24. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9187>
- Fsian, H. (2011). Malaise de l'identité culturelle en Algérie. *Revue de Développement humain*, 3, 1-7
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books
- Goxe, F., & Viegas Pires, M. (2016). Discours médiatique sur les activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine. *Management international*, 20(3), 90-104 <https://doi.org/10.7202/1051309ar>
- Guerfi, A. (2009). *Diversité et interculturalité en Algérie*. Rabat/Alger : Bureau de l'UNESCO à Rabat et Commission nationale algérienne pour l'UNESCO
- Hamani, S., & Mejadhi, M. (2022). Le patrimoine culturel matériel et immatériel en Algérie entre les connotations identitaires et la valorisation touristique. *Revue du Tourisme et Patrimoine*, 7(2), 1053-1067.

- Hamidou-Benkalfate, N. (2015). L'émergence d'une réflexion sociopolitique dans le discours d'Assia Djébar. *Cahiers francophones*, 27(1), 83-103. <https://doi.org/10.29173/cf933>
 Texte : <https://mrujs.mtroyal.ca/index.php/cf/article/download/933/757/4991>
- Hermassi, A. (2006). Ulamas réformistes et religiosité populaire. Approche sociologique d'un différend tuniso-algérien. *Insaniyat. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (31), 13-31. <https://doi.org/10.4000/insaniyat.9678>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hua, Z. (2015). Negotiation as the way of engagement in intercultural and lingua franca communication: Frames of reference and Interculturality. *Journal of English as a Lingua Franca*, 4(1), 63-90.
- Huaman Nuñez, L. A., Rivera Ruiz, G., Tinco Aquehua, M., Bejarano Rodríguez, C. Y., & Contreras Rivera, R. J. (2022). Liderazgo directivo y la promoción de la interculturalidad en instituciones educativas de nivel secundario.
- Institut universitaire SHERPA. (2024). Médiation interculturelle (MI) entre parent.s et adolescent.e [Trousse pour le renforcement des capacités interculturelles des services destinés aux jeunes et à leur famille]. https://interculturel-jeunes-famille.sherpa-recherche.com/PDF/Mediation_interculturelle_trousse_jed.pdf
- Jones, G. (2020). Cultural diversity drives innovation: Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Kabundi, M., Bilomba, D.-T., & Meniri, A. (2008). Réussir la médiation interculturelle : Guide pratique pour professionnels et formateurs. Ottawa, Canada : Service correctionnel du Canada
- Karjalainen, H., & Benhaida, D. (2018). Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. *Management & Avenir*, 101(3), 15-38. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0015>
- Kassama, N., & Saci, N. (2022). Enseigner l'interculturel à travers la comptine : quelles pratiques enseignantes "déclarées" au cycle primaire algérien ? *Revue algérienne des lettres*, 6(1), 404-418.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- Lagdim Soussi, L. H. (2018). L'intégration du concept de diversité : cas des entreprises marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(1), 226-244.
- Lakjaa, A. (1998). La ville : creuset d'une culture nouvelle. (Villes, cultures et société en Algérie). *Insaniyat* / 59-39, 5, إنسانيات. <https://doi.org/10.4000/insaniyat.11785>
- Larhissi, N., & Waya, N. (2024). Communication interculturelle et cohésion d'équipe : problématique, rapport et impact. *Revue internationale du Chercheur*, 5(3), 837-860
- Longuenesse, E., Catusse, M., & Destremau, B. (dir.). (2005). *Le travail et la question sociale au Maghreb et au Moyen-Orient*. Aix-en-Provence : Edisud
- Mahdjoub, R., & Miliani, M. (2024). Les choix scolaires en Algérie, entre vœux individuels et contraintes institutionnelles. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 97, 119-129. <https://doi.org/10.4000/ries.16248>
- Mahieddine, B. (2008). Représentation de l'histoire et historicisation du théâtre en Algérie. *L'Année du Maghreb*, 4, 123-142. (Pas de DOI mentionné sur la page.) <https://journals.openedition.org/anneemaghreb/429>
- Margouma, M. (2005). Medrissa : un bourg de l'Ouest algérien, approche anthropologique. *Insaniyat* / 199-191, 30-29, إنسانيات. <https://doi.org/10.4000/insaniyat.4676>
- Meier, O. (2024). *Management interculturel : négociier, manager et communiquer en contexte interculturel* (8e éd.). Paris : Dunod
- Mercure, D., Harricane, B., Seghir, S., & Steenhaut, A. (1997). *Culture et gestion en Algérie*. Paris / Montréal : L'Harmattan.
- Mir-Babayev, R., Gulaliyev, M., Shikhaliyeva, S., Azizova, R., & Ok, N. (2017). The impact of cultural diversity on innovation performance: Evidence from construction industry of Azerbaijan. *Economics and Sociology*, 10(1), 78-93. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/6>
- Mutabazi, E. (2004). Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales. *Management International*, 8(3), 41-54
- Oudjedi Damerджи, Y., Selka, M., & Colot, O. (2017). L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : Une prévention ou une formalité ?
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). Le management interculturel comme processus de traduction : Le cas d'une entreprise béninoise. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(4), 50-57. <https://doi.org/10.7202/1020669ar>

- Rebih, N. (2021). Relation gestion de classe – compétences professionnelles, du point de vue des enseignants de l'université Ziane Achour de Djelfa. *Revue scientifique (ASJP, série sciences de l'éducation)*, 10(2), 121-133 environ
- Refes, A. (2018). « Transcatégorisation » : transferts catégoriels à l'échelle de toutes les classes grammaticales. *Synergies Algérie*, 26, 13-25
- Sahraoui, F. A. (2018). Processus d'intégration des emprunts français dans des textes du rap algérien. *Synergies Algérie*, 26, 27-40
- Song-Naba, F., & Bonkougou, B. H. (2024). Le rôle des compétences interculturelles dans le management responsable de l'absentéisme du personnel recruté localement dans une entreprise minière au Burkina Faso. *Management international*, 28(5), 98-109. <https://doi.org/10.59876/a-q8ss-d4z7>
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 2-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9> (doi.org in Bing)
- Tabet Aoul, W., & Zerrouki, M. A. (2014). Culture et performance de l'entreprise algérienne : Cas de l'entreprise NAFTAL. *Revue des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales*, 7(11), 9-31
- Taibi, A. (2023). La langue arabe entre diffusion à l'Ouest et repli à l'Est (le Maghreb et la Perse comme modèles). *Elwahat Journal for Research and Studies*, 16(2), 1 14
- Temimi, A. (2017). Aux fondements sociaux des mémoires algériennes. *Dynamiques. Histoire sociale en revue*, 1(2), 45-65. (Pas de DOI.) <https://popups.uliege.be/2295-0311/index.php?id=193>
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). *Cross Cultural Management: Essential Concepts* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Tounès, A., & Assala, Kh. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens. Communication présentée au 5^e congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada

- Vatz Laaroussi, M. (2019). Quelles sont les ambitions et les réalités de la médiation interculturelle ? Les enjeux et les apprentissages du processus de médiation interculturelle dans la société pluraliste du Québec [communication PowerPoint]. Université de Sherbrooke
- Vultur, M. (2005). La dynamique culturelle de la mondialisation. Montréal, Canada : INRS Urbanisation, Culture et Société. ISBN 2 89575 081 5.
- Zaoui, M., & Taleb, S. (2021). Lorsque le comportement langagier éclipse les politiques langagières dans une émission de vulgarisation médiatisée. Oran 2 University Journal, 6(1), 24 33
- Zidouri, C., & Kharroubi, S. (2022). Une médiation pédagogique interculturelle au secondaire algérien : entre la théorie et la réalité de la mise en pratique. Afaq lilulum, 7(3), 80 102

