

La communication interculturelle comme levier de résilience et de compétitivité des PME entrepreneuriales

Intercultural communication as a driver of resilience and competitiveness for entrepreneurial SMEs.

Auteur 1 : Laila SAHABNA,

Auteur 2 : Mustapha ABID,

Auteur 3 : Aziz DOUARI,

SAHABNA Laila, (Doctorante en sciences de gestion)

Université Hassan Premier Settat, Maroc

Faculté d'économie et gestion de Settat

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)

Orcid : <https://orcid.org/0009-0005-2049-7178>

ABID Mustapha, (Docteur en sciences de gestion)

Université Hassan Premier Settat, Maroc

Faculté d'économie et gestion de Settat

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)

DOUARI Aziz, (Professeur de l'enseignement Supérieur)

Université Hassan Premier Settat, Maroc

Faculté d'économie et gestion de Settat

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : SAHABNA .L, ABID .M & DOUARI .A (2026) « La communication interculturelle comme levier de résilience et de compétitivité des PME entrepreneuriales », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1406 – 1424.



DOI : 10.5281/zenodo.21910007

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la mondialisation des échanges, l'intensification des interactions multiculturelles et la transformation durable des modèles d'affaires, les PME entrepreneuriales sont appelées à développer des capacités d'adaptation de plus en plus fines. Cette contribution analyse la communication interculturelle comme une ressource immatérielle susceptible de renforcer simultanément la résilience organisationnelle et la compétitivité durable des PME. À partir d'une démarche conceptuelle et analytique fondée sur une revue de littérature croisée en management interculturel, entrepreneuriat, résilience organisationnelle et capacités dynamiques, l'article montre que la maîtrise des codes culturels, des pratiques relationnelles et des logiques de communication permet de réduire les frictions relationnelles, d'améliorer la confiance, de faciliter l'apprentissage organisationnel et de soutenir l'intégration des PME dans des réseaux de coopération plus ouverts. L'analyse met l'accent sur le contexte des économies émergentes, notamment le Maroc, où les PME doivent composer avec des contraintes de ressources, des exigences d'internationalisation, des transformations institutionnelles et des enjeux de performance durable. L'article propose enfin un modèle conceptuel intégrateur reliant communication interculturelle, confiance, coordination, agilité, résilience et compétitivité. Les implications managériales invitent les dirigeants à intégrer la dimension interculturelle dans leurs pratiques de gouvernance, de formation, de partenariat et d'ouverture internationale.

Mots clés : Communication interculturelle ; PME entrepreneuriales ; résilience organisationnelle ; compétitivité ; capacités dynamiques ; transformation durable ; Maroc.

Abstract

In an economic environment shaped by uncertainty, globalization, increasing multicultural interactions and the sustainable transformation of business models, entrepreneurial SMEs are required to develop refined adaptive capabilities. This paper examines intercultural communication as an intangible resource capable of strengthening both organizational resilience and sustainable competitiveness. Based on a conceptual and analytical approach grounded in a cross-disciplinary literature review in intercultural management, entrepreneurship, organizational resilience and dynamic capabilities, the article shows that mastering cultural codes, relational practices and communication logics helps reduce relational frictions, enhance trust, facilitate organizational learning and support SMEs' integration into broader cooperation networks. The analysis focuses on emerging economies, particularly Morocco, where SMEs face resource constraints, internationalization pressures, institutional transformations and sustainable performance challenges. The paper proposes an integrative conceptual model linking intercultural communication, trust, coordination, agility, resilience and competitiveness. Managerial implications encourage SME leaders to embed intercultural dimensions in governance practices, training systems, partnerships and international development strategies.

Keywords : Intercultural communication; Entrepreneurial SMEs; Organizational resilience; Competitiveness; Dynamic capabilities; Sustainable transformation; Morocco.

Introduction

Les PME entrepreneuriales occupent une place centrale dans les dynamiques économiques contemporaines. Elles contribuent à la création d'emplois, à l'innovation, à l'animation des territoires et à la diversification des tissus productifs. Cependant, leur rôle stratégique s'accompagne d'une exposition particulière aux turbulences de l'environnement. Les crises économiques, les tensions géopolitiques, les ruptures d'approvisionnement, la digitalisation rapide des échanges, les exigences de durabilité et la mondialisation des marchés renforcent la nécessité de développer des capacités d'adaptation. Dans un tel contexte, la compétitivité ne peut plus être appréhendée uniquement à travers les prix, les coûts ou les ressources matérielles. Elle dépend aussi de la qualité des relations, de la capacité à coopérer, de l'agilité décisionnelle et de l'intelligence communicationnelle des organisations.

Parmi les ressources immatérielles susceptibles de soutenir cette adaptation, la communication interculturelle occupe une position singulière. Longtemps abordée comme une compétence individuelle liée à la maîtrise des langues ou à la connaissance des coutumes étrangères, elle apparaît désormais comme une capacité organisationnelle transversale. Elle permet de comprendre les cadres de référence des partenaires, d'ajuster les pratiques de négociation, de prévenir les malentendus, de construire la confiance et de transformer la diversité culturelle en source d'apprentissage. Cette dimension devient particulièrement importante pour les PME qui coopèrent avec des clients, fournisseurs, investisseurs, institutions ou partenaires issus de contextes culturels différents.

Dans les économies émergentes, et notamment au Maroc, cette problématique revêt une acuité particulière. Les PME évoluent dans des environnements caractérisés par une forte hétérogénéité des marchés, une ouverture croissante aux chaînes de valeur internationales, des transformations institutionnelles et une pression accrue vers la performance durable. Elles doivent simultanément préserver leur ancrage territorial, répondre aux attentes de parties prenantes locales et développer des relations avec des acteurs internationaux. La communication interculturelle devient alors un levier stratégique permettant de relier l'adaptation locale, l'ouverture internationale et la résilience organisationnelle.

La résilience organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à anticiper, absorber, surmonter et transformer les perturbations auxquelles elle est confrontée. Elle ne se limite pas au retour à un état initial après une crise ; elle renvoie également à l'aptitude à apprendre des difficultés, à reconfigurer les ressources et à saisir de nouvelles opportunités. Les PME, malgré leurs contraintes de ressources, disposent souvent d'une flexibilité structurelle et d'une proximité relationnelle qui peuvent renforcer cette résilience. Toutefois, cette flexibilité n'est

productive que si elle s'appuie sur des mécanismes de coordination efficaces, sur une confiance suffisante et sur une compréhension fine des attentes des partenaires.

La problématique centrale de cet article peut donc être formulée ainsi : dans quelle mesure la communication interculturelle peut-elle constituer un levier stratégique de résilience et de compétitivité pour les PME entrepreneuriales, en particulier dans un contexte émergent comme celui du Maroc ? Cette question suppose de dépasser une conception instrumentale de la communication pour la considérer comme une ressource stratégique, au sens où elle permet de structurer les relations, d'activer des réseaux, de soutenir l'apprentissage et de consolider l'avantage concurrentiel.

L'objectif de cette contribution est double. D'une part, il s'agit de montrer que la communication interculturelle contribue au renforcement de la résilience organisationnelle des PME en réduisant l'incertitude relationnelle, en favorisant l'ajustement comportemental et en stimulant l'apprentissage collectif. D'autre part, l'article vise à démontrer que cette communication participe à la compétitivité durable des PME en facilitant l'accès aux marchés, la qualité des partenariats, l'innovation collaborative et la réputation organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, l'article adopte une démarche conceptuelle et analytique fondée sur une revue croisée de la littérature.

La structure de l'article est organisée en cinq parties. La première présente le cadre conceptuel relatif aux PME entrepreneuriales, à la communication interculturelle, à la résilience et à la compétitivité. La deuxième examine les fondements théoriques mobilisés, notamment le management interculturel, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle de la compétitivité. La troisième analyse les mécanismes par lesquels la communication interculturelle renforce la résilience des PME. La quatrième étudie son rôle dans la construction d'une compétitivité durable. La cinquième propose un modèle conceptuel intégrateur et présente les implications managériales et scientifiques de la réflexion.

1. Cadre conceptuel de la recherche

1.1. Les PME entrepreneuriales face à l'incertitude

Les PME entrepreneuriales se distinguent par leur capacité à identifier des opportunités, à mobiliser rapidement des ressources limitées et à introduire des innovations dans des marchés souvent instables. Elles se caractérisent par une forte implication du dirigeant, une structure organisationnelle relativement souple, des processus décisionnels courts et une proximité avec les clients et les partenaires. Ces caractéristiques constituent des atouts importants en période de changement, car elles permettent une réaction rapide et une adaptation pragmatique aux contraintes de l'environnement.

Néanmoins, les PME sont également vulnérables. Leur accès limité aux financements, leur dépendance à quelques clients ou fournisseurs, leur faible formalisation des processus et leur exposition aux fluctuations du marché peuvent fragiliser leur trajectoire. Dans les contextes de crise ou d'ouverture internationale, ces limites deviennent plus visibles. La capacité à maintenir des relations de confiance, à négocier avec des acteurs variés, à comprendre les signaux faibles du marché et à coopérer dans des environnements multiculturels devient alors un facteur décisif de survie et de développement.

L'entrepreneuriat contemporain ne peut donc plus être réduit à la seule création d'entreprise ou à la prise de risque individuelle. Il doit être compris comme un processus relationnel et collectif dans lequel l'entrepreneur construit des ponts entre des ressources, des connaissances, des cultures et des réseaux. Dans cette perspective, la communication interculturelle constitue une compétence stratégique, car elle permet d'élargir l'espace d'action de la PME au-delà de ses frontières habituelles.

1.2. La communication interculturelle : d'une compétence relationnelle à une capacité stratégique

La communication interculturelle renvoie à l'ensemble des processus par lesquels des acteurs appartenant à des univers culturels différents échangent, interprètent des messages, construisent du sens et coordonnent leurs actions. Elle implique la maîtrise de codes verbaux et non verbaux, la compréhension des normes sociales, l'attention aux styles de communication, la gestion des différences de perception du temps, de l'autorité, de la confiance, de l'incertitude ou de la négociation. Les travaux fondateurs de Hall (1976), Hofstede (2001) et Gudykunst et Kim (2003) ont montré que les interactions interculturelles sont traversées par des cadres de référence qui influencent profondément les comportements organisationnels.

Dans le contexte des PME, la communication interculturelle ne se limite pas à éviter les erreurs de traduction ou les maladroites protocoles. Elle concerne la capacité de l'organisation à

reconnaître les différences, à les intégrer dans ses pratiques et à construire des formes de coopération adaptées. Une PME qui comprend les attentes relationnelles d'un partenaire étranger, les modes de décision d'un investisseur, les exigences implicites d'un client international ou les normes institutionnelles d'un marché cible dispose d'un avantage important. Elle réduit les coûts de coordination, limite les conflits et augmente la probabilité de succès des partenariats.

Cette capacité peut être considérée comme une ressource immatérielle créatrice de valeur. Elle est difficilement imitable, car elle dépend de l'expérience accumulée, de l'apprentissage organisationnel, de la sensibilité managériale et de la qualité des routines relationnelles. Elle est également transférable, car elle peut être mobilisée dans différents contextes : négociation commerciale, coopération technologique, gestion d'équipes multiculturelles, internationalisation, innovation ouverte ou gestion de crise.

1.3. Résilience organisationnelle et compétitivité durable

La résilience organisationnelle est généralement définie comme la capacité d'une organisation à faire face à des perturbations, à maintenir ses fonctions essentielles et à se transformer à partir de l'expérience de la crise. Duchek (2020) propose une conceptualisation fondée sur trois moments : l'anticipation, la réponse et l'adaptation. Cette perspective permet de comprendre la résilience non comme une qualité statique, mais comme un processus dynamique d'apprentissage et de reconfiguration.

La compétitivité durable, quant à elle, renvoie à la capacité d'une entreprise à construire et maintenir des avantages concurrentiels tout en intégrant les exigences économiques, sociales, environnementales et relationnelles de la performance. Pour les PME, elle dépend non seulement de la qualité des produits ou des prix, mais aussi de l'accès à des réseaux, de l'innovation, de la réputation, de la confiance des partenaires et de la capacité à répondre à des marchés diversifiés. La compétitivité devient ainsi relationnelle et systémique.

La communication interculturelle se situe précisément à l'intersection de ces deux dimensions. Elle contribue à la résilience en améliorant la coordination et la confiance dans les moments d'incertitude ; elle contribue à la compétitivité en facilitant l'accès aux opportunités, la différenciation relationnelle et l'insertion dans des écosystèmes internationaux.

2. Fondements théoriques mobilisés

2.1. Le management interculturel

Le management interculturel met en évidence l'influence des valeurs, des normes et des représentations sur les comportements au travail. Il montre que les organisations ne fonctionnent pas dans un vide culturel : les modes de communication, les styles de leadership,

les pratiques de négociation, la perception du risque ou la gestion des conflits sont façonnés par des références culturelles. Dans les relations entre PME et partenaires internationaux, ces différences peuvent devenir des sources de malentendus, mais aussi des opportunités d'apprentissage.

L'apport du management interculturel consiste à déplacer l'analyse de la différence culturelle vers la compétence d'interprétation. Il ne s'agit pas seulement de classer les cultures selon des dimensions générales, mais de comprendre comment les acteurs donnent du sens aux situations concrètes. Pour les PME, cette approche est essentielle, car elles disposent rarement de services spécialisés en intelligence économique ou en management international. Le dirigeant et ses équipes doivent souvent développer eux-mêmes une capacité d'observation, d'écoute et d'ajustement.

La communication interculturelle devient donc un instrument de médiation. Elle permet de traduire les attentes, de clarifier les implicites et de construire des règles communes d'interaction. Dans les situations de négociation, elle aide à comprendre les marges de compromis acceptables ; dans les situations de coopération, elle soutient la coordination ; dans les situations de crise, elle favorise la prévention des ruptures relationnelles.

2.2. L'approche par les capacités dynamiques

L'approche par les capacités dynamiques considère que la performance durable dépend de l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources face aux changements de l'environnement. Teece, Peteraf et Leih (2016) soulignent que l'agilité stratégique repose sur la capacité à détecter les opportunités et menaces, à saisir les opportunités et à transformer les ressources. Cette perspective est particulièrement pertinente pour les PME, dont la survie dépend souvent d'une adaptation rapide et d'un apprentissage continu.

La communication interculturelle peut être interprétée comme une capacité dynamique dans la mesure où elle permet à la PME de détecter des signaux issus de marchés ou de partenaires culturellement différents, de saisir des opportunités relationnelles et de transformer ses routines de gestion. Une entreprise qui apprend à communiquer avec des acteurs diversifiés enrichit sa base de connaissances, améliore ses routines de coordination et augmente sa capacité à opérer dans des contextes complexes.

Cette perspective permet également de dépasser une lecture purement défensive de la résilience. La résilience ne consiste pas uniquement à résister à une crise ; elle consiste aussi à transformer les contraintes en occasions d'apprentissage. La communication interculturelle favorise cette transformation en exposant l'organisation à des manières différentes de penser, de résoudre les problèmes et d'organiser l'action collective.

2.3. L'approche relationnelle de la compétitivité des PME

La compétitivité des PME repose largement sur la qualité de leurs relations. Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne disposent pas toujours de ressources financières ou technologiques importantes ; elles compensent souvent ces limites par la proximité, la réactivité, la confiance et la personnalisation de la relation. Le capital relationnel devient ainsi une ressource stratégique. Il permet d'accéder à des informations, à des marchés, à des compétences et à des opportunités qui ne seraient pas disponibles par les seuls mécanismes internes.

Dans un environnement multiculturel, ce capital relationnel dépend fortement de la capacité à communiquer de manière adaptée. Une mauvaise compréhension des attentes culturelles peut affaiblir la confiance, ralentir les décisions et générer des coûts cachés. À l'inverse, une communication interculturelle efficace peut renforcer la crédibilité de la PME, améliorer sa réputation et faciliter la continuité des partenariats. Elle transforme la diversité en actif stratégique.

Cette approche relationnelle est particulièrement importante pour les PME marocaines engagées dans des relations avec l'Afrique, l'Europe, le Moyen-Orient ou d'autres espaces économiques. Le Maroc occupe une position d'interface entre plusieurs aires culturelles et économiques. Cette position crée des opportunités, mais exige aussi une forte capacité d'adaptation communicationnelle.

3. Méthodologie de la recherche

Cet article adopte une démarche conceptuelle et analytique. Il ne vise pas à présenter les résultats d'une enquête empirique, mais à construire une grille de lecture théorique permettant de mieux comprendre le rôle stratégique de la communication interculturelle dans la résilience et la compétitivité des PME entrepreneuriales. Cette démarche est pertinente lorsque l'objectif consiste à articuler des champs de recherche encore insuffisamment reliés et à proposer un modèle explicatif susceptible d'être testé ultérieurement.

La revue de littérature mobilisée croise quatre corpus. Le premier concerne le management interculturel et la communication interculturelle. Le deuxième porte sur la résilience organisationnelle et les capacités de réponse aux perturbations. Le troisième relève de l'entrepreneuriat et de la stratégie des PME. Le quatrième s'intéresse à la compétitivité durable et à la transformation des modèles d'affaires. Cette triangulation théorique permet d'identifier les mécanismes par lesquels une compétence communicationnelle peut produire des effets organisationnels et stratégiques.

La réflexion est contextualisée à partir des réalités des économies émergentes, avec une attention particulière au Maroc. Cette contextualisation ne vise pas à généraliser hâtivement, mais à souligner que les PME marocaines évoluent dans un environnement où les relations interculturelles sont de plus en plus fréquentes : partenariats internationaux, fournisseurs étrangers, exportations, investissements, tourisme, sous-traitance, coopération territoriale et digitalisation des échanges. Dans ce contexte, la communication interculturelle devient une variable stratégique de la performance durable.

Tableau 1 : Articulation des concepts centraux de l'article

Concept	Définition opératoire	Mécanismes clés	Effets attendus pour les PME
Communication interculturelle	Capacité à échanger, interpréter et coordonner l'action avec des acteurs de cultures différentes.	Écoute active, adaptation des codes, clarification des attentes, intelligence relationnelle.	Réduction des malentendus, confiance, coopération et accès à de nouveaux réseaux.
Résilience organisationnelle	Capacité à anticiper, absorber, répondre et se transformer après une perturbation.	Veille, apprentissage, coordination, reconfiguration des routines.	Continuité d'activité, flexibilité, capacité de rebond et transformation.
Compétitivité durable	Capacité à maintenir un avantage concurrentiel intégrant performance économique et qualité des relations.	Innovation, réputation, différenciation, qualité des partenariats.	Accès aux marchés, fidélisation, crédibilité et croissance soutenable.
Capacités dynamiques	Aptitude à intégrer, reconfigurer et renouveler les ressources face au changement.	Détection des opportunités, saisie, transformation organisationnelle.	Agilité stratégique et adaptation aux environnements complexes.

Source: Auteurs

4. Communication interculturelle et résilience des PME entrepreneuriales

4.1. Réduction de l'incertitude relationnelle

L'incertitude relationnelle constitue l'un des principaux obstacles à la coopération entre acteurs culturellement différents. Elle se manifeste lorsque les partenaires ne partagent pas les mêmes attentes, les mêmes codes de communication ou les mêmes références en matière de confiance et d'engagement. Pour une PME, cette incertitude peut provoquer des retards, des conflits, des pertes d'opportunités ou des ruptures de partenariat. La communication interculturelle permet de réduire cette incertitude en rendant les attentes plus explicites.

La réduction de l'incertitude repose d'abord sur l'écoute. Les dirigeants et collaborateurs doivent être capables d'identifier les signaux faibles, de repérer les incompréhensions et de reformuler les engagements. Elle repose ensuite sur l'adaptation. Une PME qui ajuste son style de communication au contexte culturel du partenaire augmente sa crédibilité et sa capacité à maintenir la relation. Elle repose enfin sur la clarification. Les accords, les délais, les responsabilités et les critères de qualité doivent être explicités pour limiter les interprétations divergentes.

Dans les périodes de turbulence, cette capacité devient décisive. Lorsque les chaînes d'approvisionnement sont perturbées, lorsque les conditions contractuelles changent ou lorsque les marchés deviennent instables, la qualité de la communication peut éviter l'escalade des tensions. Elle permet de préserver la confiance et de rechercher des solutions communes. Ainsi, la communication interculturelle agit comme un mécanisme de stabilisation relationnelle.

4.2. Construction de la confiance et du capital relationnel

La confiance est un élément central de la résilience des PME. Elle permet de maintenir les coopérations lorsque l'environnement devient incertain et de réduire les coûts de contrôle. Dans les relations interculturelles, la confiance ne se construit pas uniquement à partir de la compétence technique ou de la conformité contractuelle ; elle dépend également de la compréhension des attentes relationnelles du partenaire. Certaines cultures accordent une importance particulière à la relation personnelle avant l'accord formel, tandis que d'autres privilégient la précision contractuelle et la rapidité décisionnelle.

Une communication interculturelle efficace aide les PME à reconnaître ces différences et à adopter une posture relationnelle appropriée. Elle permet d'éviter les jugements hâtifs et les interprétations ethnocentriques. Elle favorise une lecture plus fine des comportements : un silence peut exprimer la prudence plutôt que le désaccord ; une négociation longue peut traduire le souci de construire la confiance plutôt qu'une absence de décision ; une communication indirecte peut être liée à la préservation de l'harmonie plutôt qu'à un manque de transparence.

Le capital relationnel ainsi construit devient une ressource de résilience. En cas de crise, les partenaires de confiance sont plus enclins à renégocier les délais, à partager des informations, à soutenir la continuité de l'activité ou à rechercher des solutions mutuellement acceptables. La PME bénéficie alors d'un réseau de soutien qui dépasse ses ressources internes.

4.3. Apprentissage organisationnel et adaptation

La communication interculturelle favorise l'apprentissage organisationnel. Chaque interaction avec un partenaire culturellement différent expose la PME à de nouvelles pratiques, à de nouvelles attentes et à de nouvelles façons de résoudre les problèmes. Si ces expériences sont capitalisées, elles peuvent enrichir les routines organisationnelles et renforcer la capacité d'adaptation. L'entreprise apprend à mieux préparer ses négociations, à formaliser ses engagements, à anticiper les malentendus et à ajuster ses offres.

Cet apprentissage peut être individuel, lorsque le dirigeant ou un collaborateur développe une expérience interculturelle personnelle. Mais il doit surtout devenir organisationnel. Pour cela, la PME doit formaliser les retours d'expérience, partager les connaissances acquises et intégrer la dimension interculturelle dans ses processus. Par exemple, les équipes commerciales peuvent constituer des fiches de pratiques par marché, les responsables achats peuvent documenter les styles de négociation des fournisseurs, et les dirigeants peuvent organiser des réunions de retour d'expérience après des partenariats internationaux.

L'apprentissage interculturel contribue à la résilience parce qu'il augmente la variété des réponses disponibles. Une PME qui a appris à travailler avec des partenaires diversifiés dispose d'un répertoire plus large de solutions. Elle peut mobiliser plusieurs réseaux, comparer plusieurs pratiques et adapter plus rapidement ses routines face aux perturbations.

5. Communication interculturelle et compétitivité durable des PME

5.1. Accès aux marchés et internationalisation

L'internationalisation des PME repose rarement sur une stratégie linéaire et planifiée. Elle se construit souvent à partir d'opportunités, de contacts, de recommandations et de partenariats. Dans ce processus, la communication interculturelle joue un rôle déterminant. Elle facilite l'identification des attentes des clients étrangers, l'adaptation de l'offre, la négociation commerciale et la construction d'une image professionnelle crédible.

Les travaux sur les entreprises à internationalisation rapide montrent que l'innovation, les capacités organisationnelles et l'orientation internationale sont des facteurs clés de succès (Knight & Cavusgil, 2004 ; Oviatt & McDougall, 2005). Toutefois, ces capacités ne produisent pleinement leurs effets que si l'entreprise sait communiquer avec les acteurs des marchés ciblés.

La proximité culturelle, la compréhension des normes locales et la capacité à gérer les différences de perception du risque ou de la qualité deviennent alors des conditions de réussite. Pour les PME marocaines, l'enjeu est important. L'ouverture vers les marchés africains, européens ou moyen-orientaux exige une capacité à naviguer entre plusieurs environnements culturels. La communication interculturelle peut aider les PME à adapter leurs argumentaires, leurs supports commerciaux, leurs pratiques de service et leurs modalités de négociation. Elle soutient ainsi l'expansion internationale tout en réduisant les risques d'échec liés aux incompréhensions culturelles.

5.2. Innovation collaborative et diversité cognitive

La diversité culturelle peut être une source d'innovation lorsqu'elle est correctement gérée. Les acteurs issus de contextes différents apportent des connaissances, des expériences et des représentations variées. Cette diversité cognitive peut favoriser la créativité, l'identification de nouveaux besoins et la conception de solutions originales. Toutefois, elle peut également générer des tensions si les différences ne sont pas reconnues ou si la communication reste ambiguë.

La communication interculturelle joue ici un rôle de médiation. Elle permet de créer un espace de dialogue dans lequel les idées peuvent être exprimées, discutées et combinées. Elle favorise la reconnaissance mutuelle et réduit les risques de domination d'un cadre culturel sur les autres. Dans les projets d'innovation collaborative, cette capacité est essentielle pour transformer la diversité en ressource productive.

Les PME peuvent tirer parti de cette dynamique à travers des partenariats avec des clients, des fournisseurs, des universités, des incubateurs ou des acteurs territoriaux. En intégrant des points de vue diversifiés, elles peuvent mieux comprendre les besoins émergents, adapter leurs produits et améliorer leur capacité d'innovation. La communication interculturelle devient ainsi un levier de différenciation.

5.3. Réputation, légitimité et ancrage durable

La compétitivité durable dépend également de la réputation et de la légitimité. Une PME qui communique de manière respectueuse et adaptée avec des parties prenantes diverses renforce son image de fiabilité. Cette réputation peut faciliter l'accès aux financements, aux partenariats, aux marchés publics, aux réseaux professionnels et aux opportunités internationales. À l'inverse, une mauvaise gestion de la communication interculturelle peut générer des conflits, des ruptures de confiance et des dommages réputationnels.

La légitimité est particulièrement importante dans les environnements émergents où les PME doivent souvent composer avec des cadres institutionnels en évolution. Les relations avec les

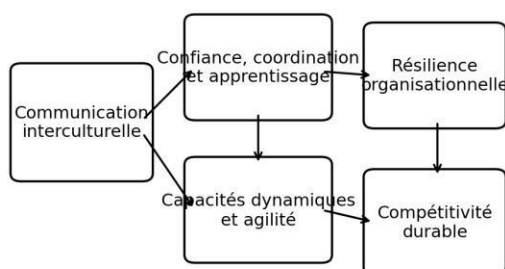
administrations, les associations professionnelles, les collectivités territoriales, les investisseurs étrangers ou les organisations internationales exigent des compétences de communication adaptées. Comprendre les attentes explicites et implicites de ces acteurs permet à la PME de mieux s'insérer dans son écosystème.

Dans une perspective de transformation durable, la communication interculturelle peut également soutenir des pratiques de gouvernance plus inclusives. Elle encourage l'écoute des parties prenantes, la reconnaissance des différences et la recherche d'équilibres entre performance économique et responsabilité sociale. Elle contribue ainsi à une compétitivité qui ne repose pas seulement sur la conquête du marché, mais aussi sur la qualité des relations et la durabilité des engagements.

6. Proposition d'un modèle conceptuel intégrateur

À partir des développements précédents, il est possible de proposer un modèle conceptuel dans lequel la communication interculturelle agit comme une ressource immatérielle structurante. Elle influence d'abord les mécanismes relationnels internes et externes : confiance, coordination, compréhension mutuelle et apprentissage. Ces mécanismes renforcent ensuite les capacités dynamiques de la PME, notamment l'agilité, l'anticipation, la reconfiguration des routines et la capacité à saisir des opportunités. Enfin, ces capacités produisent deux effets stratégiques majeurs : la résilience organisationnelle et la compétitivité durable.

Figure 1 : Modèle conceptuel intégrateur du rôle stratégique de la communication interculturelle



La communication interculturelle agit comme une ressource immatérielle qui transforme la diversité en capacité d'adaptation et en avantage compétitif.

Sources : Auteurs

Ce modèle repose sur une hypothèse centrale : la communication interculturelle ne produit pas directement la performance ; elle agit à travers des mécanismes relationnels et organisationnels. Elle améliore la qualité des interactions, ce qui renforce la confiance et l'apprentissage. Ces éléments permettent à la PME de devenir plus agile et plus résiliente. La compétitivité durable

apparaît alors comme le résultat d'une capacité à transformer les relations interculturelles en ressources stratégiques.

Le modèle peut être décliné en plusieurs propositions de recherche. Premièrement, plus une PME développe une communication interculturelle structurée, plus elle réduit les frictions relationnelles avec ses partenaires. Deuxièmement, la réduction des frictions relationnelles renforce la confiance et la coordination. Troisièmement, la confiance et la coordination favorisent l'apprentissage organisationnel et l'agilité. Quatrièmement, l'agilité et l'apprentissage renforcent la résilience et la compétitivité durable. Ces propositions peuvent constituer la base d'une recherche empirique future, qualitative ou quantitative, auprès de PME marocaines engagées dans des relations multiculturelles.

7. Discussion

7.1. Apports théoriques

Le premier apport de cet article consiste à repositionner la communication interculturelle comme une ressource stratégique plutôt que comme une simple compétence relationnelle. Cette perspective permet de relier le management interculturel à la stratégie des PME et à la résilience organisationnelle. Elle montre que les compétences communicationnelles peuvent produire des effets structurels sur la capacité d'adaptation, l'apprentissage et la compétitivité.

Le deuxième apport réside dans l'articulation entre résilience et compétitivité. La littérature traite souvent ces deux dimensions séparément : la résilience est associée à la gestion des crises, tandis que la compétitivité est liée à la performance de marché. Or, dans les environnements instables, ces deux dimensions sont étroitement liées. Une PME résiliente est mieux placée pour maintenir sa position concurrentielle ; une PME compétitive dispose de ressources relationnelles et organisationnelles qui renforcent sa capacité de rebond.

Le troisième apport concerne la contextualisation aux économies émergentes. Les PME marocaines et, plus largement, les PME des économies émergentes sont confrontées à des environnements marqués par la complexité institutionnelle, la diversité des partenaires et les exigences de transformation durable. La communication interculturelle y apparaît comme un levier particulièrement pertinent pour concilier ancrage local, ouverture internationale et adaptation stratégique.

7.2. Implications managériales

Pour les dirigeants de PME, les implications sont nombreuses. D'abord, la communication interculturelle doit être intégrée dans la stratégie de développement et non traitée comme une compétence secondaire. Elle doit accompagner les projets d'exportation, les partenariats internationaux, les collaborations avec des investisseurs, la gestion d'équipes diversifiées et les

relations avec les institutions. Une PME qui prépare ses interactions interculturelles augmente ses chances de succès.

Ensuite, les PME doivent investir dans la formation interculturelle. Cette formation ne doit pas se limiter à des connaissances générales sur les pays ou les coutumes. Elle doit développer des compétences pratiques : écoute active, reformulation, négociation interculturelle, gestion des conflits, adaptation des supports de communication, compréhension des styles de décision et analyse des situations ambiguës. Ces compétences peuvent être développées progressivement à travers des ateliers, des retours d'expérience et un accompagnement des équipes exposées aux relations internationales.

Les dirigeants doivent également formaliser l'apprentissage issu des expériences interculturelles. Les PME fonctionnent souvent de manière informelle, ce qui peut empêcher la capitalisation des connaissances. La mise en place de fiches marchés, de comptes rendus de négociation, de bases de contacts qualifiées ou de réunions de retour d'expérience peut transformer les interactions ponctuelles en apprentissage organisationnel durable.

Enfin, la communication interculturelle doit être reliée à la gouvernance de la PME. Elle implique une posture d'ouverture, de respect et de reconnaissance des parties prenantes. Elle peut soutenir une culture organisationnelle plus inclusive, capable d'intégrer la diversité comme une source de créativité et de résilience.

8. Limites et perspectives de recherche

Comme toute contribution conceptuelle, cet article présente certaines limites. La première tient à l'absence de validation empirique directe. Les arguments développés reposent sur une revue de littérature et sur une construction théorique. Il serait donc nécessaire de tester le modèle proposé auprès d'un échantillon de PME, en distinguant par exemple les entreprises exportatrices, les PME engagées dans des partenariats internationaux et les PME opérant principalement sur le marché local.

Une deuxième limite concerne la diversité des PME. Toutes les PME ne disposent pas des mêmes ressources, des mêmes ambitions ni du même degré d'exposition interculturelle. Les effets de la communication interculturelle peuvent varier selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'expérience internationale du dirigeant, la nature des partenaires et le niveau de formalisation des pratiques de management. Des recherches futures pourraient donc adopter une approche comparative.

Une troisième perspective consiste à développer une recherche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens avec des dirigeants de PME marocaines. Cette démarche permettrait d'identifier les situations concrètes dans lesquelles la communication interculturelle favorise

ou freine la résilience. Elle pourrait être complétée par une enquête quantitative visant à mesurer les relations entre compétence interculturelle, confiance, apprentissage, résilience et performance.

Enfin, des travaux futurs pourraient intégrer la dimension digitale. Les interactions interculturelles se déroulent de plus en plus à travers des plateformes numériques, des réunions à distance et des échanges écrits rapides. La digitalisation modifie les codes de communication, réduit certains coûts, mais peut accentuer les malentendus lorsque les signaux non verbaux sont absents. L'étude de la communication interculturelle numérique constitue donc une piste prometteuse.

Conclusion

Cet article a montré que la communication interculturelle constitue un levier stratégique de résilience et de compétitivité pour les PME entrepreneuriales. Dans un environnement marqué par l'incertitude, la mondialisation, les transformations institutionnelles et les exigences de durabilité, les PME ne peuvent plus fonder leur performance uniquement sur les ressources matérielles ou les choix de marché. Elles doivent développer des capacités relationnelles, communicationnelles et d'apprentissage leur permettant d'interagir efficacement avec des parties prenantes diverses.

La communication interculturelle contribue à la résilience en réduisant l'incertitude relationnelle, en renforçant la confiance, en améliorant la coordination et en favorisant l'apprentissage organisationnel. Elle contribue à la compétitivité durable en facilitant l'accès aux marchés, l'innovation collaborative, la réputation et l'intégration dans des réseaux élargis. Elle apparaît ainsi comme une ressource immatérielle difficilement imitable, susceptible de transformer la diversité culturelle en avantage stratégique.

Dans le contexte marocain, cette réflexion prend une importance particulière. Les PME sont appelées à évoluer dans des environnements complexes, à coopérer avec des partenaires diversifiés et à s'insérer dans des chaînes de valeur régionales et internationales. La maîtrise de la communication interculturelle peut les aider à renforcer leur agilité, à sécuriser leurs relations et à construire une performance plus durable. Elle doit donc être intégrée aux stratégies de formation, de gouvernance, de partenariat et d'internationalisation.

La contribution principale de cet article est de proposer une articulation entre management interculturel, résilience organisationnelle, capacités dynamiques et compétitivité des PME. Le modèle conceptuel présenté constitue une base pour des recherches empiriques futures et pour des actions managériales concrètes. En définitive, la communication interculturelle ne doit pas être considérée comme un supplément relationnel, mais comme une condition stratégique de survie, de croissance et de transformation durable des PME entrepreneuriales.

Remerciement :

Ce travail a été soutenu par le Centre National De la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre du programme « PhD-Associate-Scholarship-PASS »

Bibliographie

- (1) Mustapha, A. (2024). la responsabilité sociétale des entreprises comme vecteur d'innovation en sciences de l'éducation. 4, *مجلة القانون والأعمال الدولية*, (52).
- (2) Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- (3) Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- (4) Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (4th ed.). McGraw-Hill.
- (5) Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- (6) Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- (7) Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). From the editors: Climate change and management. *Academy of Management Journal*, 57(3), 615–623.
- (8) Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- (9) Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- (10) Mustapha, A., & Aziz, D. (2023). Analyse du financement des PME marocaines à travers le modèle Moucharaka: Une perspective optimisée sur le ratio de divergence. *African Scientific Journal*, 3(19).
- (11) Mustapha, A. B. I. D., BOUTAIEB, A., AZHARI, R., & HANINE, M. (2026). Participative Finance and Economic Development in Morocco A Systematic Review of Literature and Policy Insights. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 10(1), 1-17.
- (12) Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41.
- (13) SAHABNA, L., Mustapha, A. B. I. D., & DOUARI, A. (2025). La communication interculturelle dans l'entrepreneuriat féminin immigré: état de la recherche et perspectives théoriques. *African Scientific Journal*, 3(31), 307-307.
- (14) Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy.

California Management Review, 58(4), 13–35.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

- (15) Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). Cultural intelligence: Living and working globally (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.