

Les conflits interpersonnels dans les organisations africaines : le rôle des caractéristiques culturelles

Interpersonal conflicts in African organizations: the role of cultural characteristics.

Auteur 1 : Karim OUASSA.

Auteur 2 : Soumaya EL HASSOUNI.

Karim OUASSA, (Doctorant)

1 Université Mohamed V / faculté des sciences juridiques et sociales de Souissi Rabat Maroc

Soumaya EL HASSOUNI, (professeur d'enseignement supérieur)

2 Université Mohamed V / faculté des sciences juridiques et sociales de Souissi Rabat Maroc

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 : OUASSA .K & EL HASSOUNI .S (2026) « Les conflits interpersonnels dans les organisations africaines : le rôle des caractéristiques culturelles », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1887 – 1903.



DOI : 10.5281/zenodo.18923546
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article examine les antécédents culturels des conflits interpersonnels, en particulier des conflits relationnels, au sein d'organisations employant des collaborateurs marocains et africains subsahariens. Il vise à élaborer un modèle théorique expliquant l'effet des caractéristiques culturelles sur ces conflits. Méthodologiquement, l'étude adopte une démarche conceptuelle fondée sur la littérature, mobilisant : les dimensions culturelles d'inspiration hofstediennne et la Wasta, opérationnalisée via Mojamala, Hamola et Somah, afin de formuler un ensemble d'hypothèses structurées autour d'un modèle explicatif. Les principaux apports résident dans la formalisation d'un cadre d'analyse des conflits relationnels dans des équipes interculturelles « Sud-Sud » et la proposition d'hypothèses comparatives Maroc/Afrique subsaharienne appelant une validation empirique. En conclusion, l'article pose les bases d'un programme de recherche qui sera complété par une phase qualitative exploratoire, puis une phase confirmatoire destinée à tester les hypothèses proposées.

Mots clés : les caractéristiques culturelles, les conflits interpersonnels, et les conflits relationnels.

Abstract

This article examines the cultural antecedents of interpersonal conflict—particularly relationship conflict—within organizations employing Moroccan and Sub-Saharan African employees. It seeks to develop a theoretical model explaining how cultural characteristics shape these conflicts. Methodologically, the study adopts a literature-based conceptual approach, drawing on Hofstede-inspired cultural dimensions and on *wasta*, operationalized through *mojamala*, *hamola*, and *somah*, to formulate a set of hypotheses structured around an explanatory framework. The main contributions lie in formalizing an analytical framework for relationship conflict in “South–South” intercultural teams and in proposing comparative hypotheses for the Morocco/Sub-Saharan Africa context that call for empirical validation. In conclusion, the article lays the groundwork for a research agenda to be extended by an exploratory qualitative phase, followed by a confirmatory phase aimed at testing the proposed hypotheses.

Keywords: cultural characteristics, interpersonal conflicts, and relational conflicts.

Introduction

La gestion des équipes interculturelles représente l'un des défis les plus complexes auxquels sont confrontées les organisations contemporaines (Price et al., 2002). La tâche devient de plus en plus difficile lorsqu'il s'agit surtout de gérer les conflits au sein de ces organisations (Acar, 2010). Les chercheurs attachent une importance particulière à la compréhension des conflits, considérés comme une composante essentielle des dynamiques au sein d'un groupe interculturel. Ils s'efforcent de déterminer leurs origines afin de mieux appréhender leurs mécanismes, permettant ainsi aux praticiens d'intervenir directement pour les maîtriser (Huo et al., 2016). De plus, il convient de noter que, d'une part, peu d'études se sont penchées sur les processus sociaux, notamment les conflits relationnels, et leurs impacts sur l'efficacité des équipes interculturelles (Loth, 2009). D'autre part, l'Afrique fait l'objet de peu d'attention de la part des chercheurs, en comparaison de l'abondance des recherches occidentales (Ouassa & El Hassouni, 2023).

L'étude des implications de la diversité culturelle sur les relations dans une équipe interculturelle africaine permettra d'enrichir les rares recherches sur le sujet, de participer au développement d'un modèle théorique mais aussi de permettre aux investisseurs étrangers et aux multinationales de comprendre l'environnement des affaires dans ce continent.

L'Afrique partage certaines similitudes culturelles, comme des tendances de pensée indigènes, une orientation des valeurs et des relations culturelles, des systèmes de valeurs basés sur une hiérarchie sociale, l'importance de la parenté, la primauté de la famille et des normes fondamentales d'interdépendance humaine et de réciprocité (Darley & Blankson, 2008). Dans ce sens, Selon des études précédentes, il a été démontré que diverses disparités interculturelles peuvent avoir un impact sur l'efficacité de l'équipe interculturelle, comme la capacité à gérer les relations et à établir des liens avec les individus. Par exemple, les cultures collectivistes sont souvent étroitement liées aux réseaux sociaux, mais présentent généralement une aversion pour les prises de risques. Par contre, les cultures individualistes se caractérisent par une réalisation intensive des tâches, ainsi que par des niveaux élevés de tensions (Humes & Reilly, 2008).

Dans cet article, nous explorerons les antécédents culturels des conflits au sein des groupes composés de personnes marocaines et africaines subsahariennes. L'objectif est d'étudier les différences significatives entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne pour chaque hypothèse de notre étude. En conclusion, nous élaborerons un modèle théorique qui sera soumis à un test empirique ultérieur.

1. L'efficacité d'une équipe interculturelle : le rôle des processus interpersonnels.

L'efficacité des équipes a suscité une attention particulière, les processus de travail d'équipe occupant une place centrale dans la gestion des ressources humaines en organisation (Marks et al., 2001). La compréhension des processus sous-jacents au fonctionnement des équipes, qu'elles soient générales ou interculturelles, est essentielle pour résoudre les problèmes de gestion au sein de ces équipes. Parmi ces processus, on peut citer la coordination, la motivation (Jehn et al., 1999), la communication, la coopération et les conflits internes à l'équipe (Antoni & Hertel, 2009).

En effet, les processus d'une équipe sont définis comme l'ensemble des activités cognitives, verbales et comportementales mises en œuvre par les membres d'une équipe afin d'organiser le travail et d'atteindre les objectifs fixés (Marks et al., 2001). Dans la littérature, plusieurs éléments sont susceptibles de perturber ou d'influencer l'efficacité des processus d'une équipe. Chudoba et al., (2005) soulignent que la culture nationale et la culture organisationnelle, parmi d'autres facteurs, influent sur l'efficacité de l'équipe.

1.1. vers une approche interpersonnelle des processus

Loth, (2009) met l'accent sur l'existence, au sein d'une équipe interculturelle, de deux types de processus qui sont responsables de l'efficacité de l'organisation :

- Les processus de réalisation des tâches : il s'agit des procédures et des méthodes suivies pour accomplir une tâche, englobant les démarches opérationnelles de l'équipe de travail.
- Les processus interpersonnels : ils concernent les aspects liés à la vie affective de l'équipe et décrivent les relations qui se développent entre ses membres.

Les équipes utilisent des processus interpersonnels pour gérer leurs relations. Ces processus ont été définis en se basant sur les activités de gestion des relations entre les membres de l'équipe tout au long des phases de développement (Maruping & Agarwal, 2004). Trois dimensions essentielles favorisent l'atteinte de l'efficacité : la gestion des conflits, la motivation/confiance et la gestion des émotions (Marks et al., 2001).

1.2. les conflits relationnels

le conflit est un aspect omniprésent des relations socioculturelles et professionnelles qui existent au sein de toutes les équipes interculturelles (Mayer & Louw, 2012). C'est un processus qui fait partie de la vie des organisations (Chédotel et al., 2015). Les individus, pour répondre à leurs besoins psychologiques, adoptent des comportements interpersonnels qui influent sur les relations sociales au sein des équipes de travail (Chun & Choi, 2014). Ce contexte affectif, surtout lorsque l'équipe réunit différents individus interdépendants, génère des divergences d'opinions et des conflits relatifs à la répartition des tâches (Chédotel et al., 2015), perturbe la dynamique de l'équipe en affectant l'aisance relationnelle de ces membres à exprimer et à prendre des décisions pour accomplir ces tâches (Martins et al., 2012). Ainsi, ces besoins psychologiques constituent de véritables antécédents de conflits intragroupes (Chun & Choi, 2014).

Le sujet des conflits et leur gestion a donc été étudié sous différents angles et perspectives disciplinaires, tels que la psychologie, les sciences du comportement, la sociologie, la communication, les sciences de la santé et l'anthropologie (Mayer & Louw, 2012). Les premiers travaux sur les conflits se sont focalisés sur leurs effets négatifs au sein des équipes (De Dreu & Weingart, 2003). Cependant, il est largement reconnu que l'identification de leurs origines culturels est l'une des tâches les plus essentielles de la théorie de la gestion des conflits (Mayer & Louw, 2012). Cet intérêt est lié au fait que le conflit est associé à une baisse de la productivité et de la satisfaction dans les groupes et que l'absence de désaccord facilite l'augmentation de la performance au niveau du groupe et de l'organisation. Ce processus résultant de la tension entre les membres de l'équipe en raison des différences réelles ou perçues constitue un des défis à relever pour travailler efficacement en équipe (De Dreu & Weingart, 2003).

Un conflit a été défini comme des incompatibilités perçues ou la perception par les parties concernées de divergences de points de vue ou d'incompatibilités interpersonnelles (Jehn, 1995). En d'autres termes, c'est une prise de conscience de la part de ces parties impliquées de divergences, de souhaits incompatibles ou de désirs irréconciliables (Jehn & Mannix, 2001). Le conflit au sein d'une équipe concerne des facteurs tels que les conditions objectives qui le déclenchent, les émotions associées, ainsi que les perceptions et les comportements spécifiques qui en découlent.

Dans la littérature on parle essentiellement de deux types de conflits :

- un conflit de tâches se manifeste lorsque les désaccords au sein de l'équipe portent sur le contenu des décisions à prendre, ainsi que sur les différences de points de vue et d'opinions concernant les tâches à accomplir (Bradley et al., 2013). Ce désaccord découle de la présence de multiples idées, approches et interprétations, mobilisées par les membres de l'équipe au sein d'interactions interactives, ce qui accroît les chances et les possibilités d'aboutir à la décision optimale (Jehn, 1995), Ces interactions liées aux tâches nourrissent les positions compétitives des membres de l'équipe (Chun & Choi, 2014).
- Un conflit relationnel, résultant de tensions et impliquant des sentiments et des émotions contrastés qui ne sont pas liés à la tâche à accomplir (Tekleab & Quigley, 2014). Ce type de conflit, également appelé conflit émotionnel, se manifeste par des désaccords dus à des incompatibilités interpersonnelles (Acar, 2010), et des affrontements interpersonnels caractérisés par des émotions négatives telles que la colère, la méfiance et la frustration (Hope Pelled, 1996).

Le conflit affectif affecte la performance de l'équipe en produisant l'anxiété, de l'hostilité et de la perte de temps et d'énergie dans la résolution des désaccords émotionnels (Hinds & Bailey, 2003). Il a un impact négatif au niveau surtout la satisfaction professionnelle (Lehmann-Willenbrock et al., 2011). L'anxiété qui résulte de l'animosité interpersonnelle est un élément perturbateur indirectement des processus cognitifs parce qu'elle agit sur l'efficacité et la productivité de toute l'équipe (Jehn & Mannix, 2001). Une équipe ne bénéficie d'un conflit de tâches que si elle connaît peu de conflits relationnels (Lehmann-Willenbrock et al., 2011). En d'autres termes, une faible incidence de conflits relationnels indique non seulement un environnement plus favorable à l'ouverture à la discussion et à l'intégration de différentes perspectives, mais également une optimisation de la gestion du temps au sein de l'équipe. Cela se traduit par une allocation moindre de temps et de ressources cognitives à la résolution des conflits, ce qui, par conséquent, permet de focaliser davantage l'attention sur l'exécution de la tâche (Martins et al., 2012). Si les conflits relationnels sont généralement perçus comme des perturbateurs de l'efficacité de l'équipe, il convient de noter que, contrairement à cela, les conflits de tâches peuvent, dans certaines circonstances, contribuer positivement à l'efficacité de l'équipe (De Dreu & Weingart, 2003). Cet aspect positif des conflits de tâches, qui ouvre de nouvelles perspectives de créativité au sein de l'équipe, est souvent précédé par des réactions

de remise en question et de frustration, pouvant ainsi créer les conditions d'un conflit relationnel (Jehn, 1995). Ainsi, les conflits concernant une tâche donnée coïncident parfois avec des discussions animées et passionnées, générant des émotions interpersonnelles négatives intenses qui sont plus souvent associées aux conflits relationnels (Jehn & Mannix, 2001). Le désaccord concernant la tâche engendre souvent un langage émotionnel dur, susceptible d'être pris personnellement, ce qui peut donner naissance à un conflit relationnel. Le sentiment de certitude dans une situation cognitive peut conduire à des comportements marqués par l'impatience et l'intolérance (Pelled et al., 1999).

Le conflit relationnel a un impact négatif sur la performance, ce qui explique pourquoi l'étude des conflits se concentre principalement sur la compréhension et la résolution des aspects liés à ce type de conflit en premier lieu.

2. L'effet de la diversité culturelle sur les conflits relationnels :

La diversité culturelle est un sujet complexe qui peut être examiné sous différents angles dans la littérature. Ainsi, pour analyser cette diversité, les chercheurs utilisent une variété de termes, tels que la dispersion, l'hétérogénéité, la dissemblance, le désaccord, la divergence, la variation et l'inégalité (Harrison & Klein, 2007). La diversité fait référence aux différences entre les individus en termes d'attributs qui peuvent entraîner une perception de l'autre différente de soi (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Ces attributs sont multiples et peuvent inclure l'ancienneté, l'origine ethnique, la conscience, l'attitude face à la tâche ou la rémunération (Harrison & Klein, 2007). La diversité est également une caractéristique d'un groupement social qui reflète le degré de différences objectives ou subjectives existant entre les membres de ce groupe (Ayoko & Konrad, 2012). Ces différences, selon Acar (2010), se manifeste à travers l'hétérogénéité concernant une grande variété d'attributs individuels. Ces attributs peuvent être liés aux caractéristiques très visibles et immédiatement apparentes telles que le sexe, ainsi qu'à des caractéristiques plus subtiles et difficiles à détecter, telles que les valeurs et les aspects de la personnalité.

La diversité que nous visons dans cette recherche est étroitement liée à la diversité du personnel, se référant à un ensemble d'attributs associés au personnel. Nous définissons cette diversité comme un concept global au niveau de l'équipe, représentant les différences entre les membres d'un groupe de travail interdépendant en ce qui concerne des attributs personnels spécifiques (Joshi & Roh, 2009).

Le contexte joue un rôle crucial dans le développement des différentes conceptualisations de la diversité. En Afrique, par exemple, qui constitue un environnement socio-culturel distinct, la gestion des ressources humaines est influencée par un ensemble de contraintes et de rationalités propres. Dans les pays africains, les réseaux familiaux, claniques, ethniques, tribaux, religieux, clientélistes et politiques, bien qu'ils soient souvent considérés comme des variables de mauvaise gouvernance, exercent une influence significative sur la gestion optimale des ressources humaines, coexistant et étant largement intégrés dans la société. La culture africaine apparaît donc très riche et plus hétérogène (Tchouassi, 2019).

2.1. la conceptualisation de la diversité culturelle africaine :

L'intérêt pour l'interculturalité en Afrique trouve sa justification dans la structure mosaïque des cultures et des ethnies qui la caractérise. En effet, l'Afrique se distingue par une pluralité de langues, de valeurs, de croyances, de coutumes, de mentalités, de modes de vie et de sociabilité spécifiques. Cette diversité découle principalement de l'existence, au sein de chaque pays, d'un ensemble de communautés culturelles distinctes. Par conséquent, l'impact de cette diversité se fait ressentir au niveau des comportements individuels (Apitsa, 2019), les individus éprouvant souvent des difficultés à s'exprimer librement et se sentant contraints de se conformer à la culture de leurs organisations (Jackson, 2012).

L'une des spécificités de l'environnement socioculturel africain réside dans son propice à la formation d'un cadre de vie communautaire, contrairement aux systèmes socioculturels des pays du Nord. Ces dynamiques communautaires en Afrique incitent les chercheurs à accorder de la valeur aux approches locales et indigènes (Jackson, 2012). Ce communautarisme se manifeste à travers des notions telles que le tributariat, le paternalisme et la solidarité (Tchouassi, 2019). Le tributariat renvoie à l'idée que l'individu n'existe qu'en raison de son appartenance à sa communauté. Le paternalisme est considéré comme un style de leadership alliant discipline et autorité forte avec une bienveillance paternelle. L'autoritarisme renvoie quant à lui aux comportements d'autorité et de contrôle du leader, tandis que la bienveillance se manifeste par des gestes individualisés visant le bien-être personnel des subordonnés (Jackson, 2016). Ce type de leadership est encore répandu et efficace dans de nombreuses cultures d'entreprise, notamment au Moyen-Orient, en Asie du Pacifique et en Amérique latine. Il existe des liens étroits entre la notion de tributariat et le concept d'Ubuntu (ou d'humanité), qui est proposé comme un mode de gestion indigène humaniste (Jackson, 2016). Ubuntu signifie qu'une personne est considérée comme faisant partie d'une société collective, contrairement aux

sociétés occidentales qui traitent l'individu comme une entité distincte. Ubuntu met également l'accent sur la solidarité de groupe, la construction de relations, l'esprit d'entraide et de communauté, l'harmonie, l'hospitalité, le respect et la réceptivité. La solidarité de groupe et la construction de relations sont des caractéristiques culturelles qui influencent la façon dont les populations d'Afrique centrale, orientale et australe pensent et se comportent les unes envers les autres (Newenham-Kahindi, 2009).

Aussi, l'auteur souligne que le paternalisme est enraciné dans le concept de l'Indaba. En Afrique, il existe des structures sociales traditionnelles chargées de gérer, traiter et résoudre les conflits au sein d'un groupe. Ce terme implique que le leadership est défini en fonction de la compétence des personnes les plus expérimentées, en se fondant sur la dignité et le respect. Cependant, le paternalisme, qui fait partie intégrante de ce que l'on pourrait considérer comme un leadership africain, est perçu de manière négative. Dans une relation paternaliste, le leader s'implique dans la vie de ses subordonnés pour préserver leurs intérêts. Cependant, dans une société individualiste, ces actions peuvent être perçues comme une violation de la vie privée (Jackson, 2016). La religion et le mode de vie traditionnel des Africains sont étroitement liés, et en même temps, ce mode de vie a également façonné la religion. Bien que les traditions et les religions spécifiques puissent varier, ces deux éléments prévalent dans toute l'Afrique. On retrouve notamment les religions importées de l'extérieur ainsi que la spiritualité en lien avec la terre et le rôle unique des ancêtres, qui trouve ses origines en Afrique (Michaud et al., 2020).

Une autre caractéristique spécifique aux cultures arabes et africaines est la pratique de la Wasta qui joue un rôle crucial dans la prise de décisions (Berger et al., 2021). Wasta est un terme arabe qui décrit les réseaux sociaux enracinés dans l'appartenance à une famille, un groupe ou une tribu, et l'utilisation des relations pour contourner les procédures existantes (considérées comme bureaucratiques) afin d'atteindre des objectifs dans les plus brefs délais. Les origines de la Wasta remontent au système tribal d'organisation sociale qui existe dans les pays arabes et africains. Elle se manifeste par trois aspects : Mojamala, Homola et Somah (Toumi & Su, 2023).

2.2. Le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede

Depuis l'introduction par Hofstede de son approche pour comprendre les différences culturelles à travers les dimensions de la culture nationale, beaucoup de chercheurs ont essayé d'apporter leurs contributions à la compréhension de ces différences. Certains de ces auteurs ont explicitement cherché à vérifier, améliorer ou corriger le travail de Hofstede, tandis que d'autres ont présenté des perspectives différentes (Maleki & de Jong, 2014).

Le chercheur néerlandais Geert Hofstede a grandement influencé le domaine du management interculturel. Son travail est une référence depuis des décennies et a servi de base à de nombreux chercheurs dans l'analyse de la diversité culturelle. Il a contribué à sensibiliser le domaine du management à l'importance du management interculturel (Taras et al., 2010).

L'approche de Hofstede visait à aider les entreprises dans la gestion de leur personnel (Ferchakhi & Meskeh, 2014) et à évaluer les attitudes et les valeurs associées aux comportements en milieu professionnel (Moalla, 2016). Le travail de Hofstede est reconnu pour plusieurs raisons : il a utilisé un vaste échantillon international, il s'est appuyé sur des outils d'analyse statistique avancés pour l'époque et son modèle était cohérent et solide (Taras et al., 2009). Hofstede a administré un questionnaire à plus de 116 000 employés travaillant dans plus de 70 pays au sein de la multinationale International Business Machines (IBM) (Ferchakhi & Meskeh, 2014).

2.3. L'effet de la culture sur le conflit relationnel : hypothèses de la recherche

La dimension de la distance hiérarchique permet d'évaluer les inégalités de pouvoir et de richesse entre les individus d'un même pays, ainsi que le degré d'acceptation de ces inégalités (Balambo & Livolsi, 2013).

H1 : une acceptation élevée de la répartition inégale du pouvoir pourrait empêcher les conflits relationnels de s'intensifier.

Le degré d'individualisme ou de collectivisme mesure les relations entre les individus d'une part, et entre les individus et le groupe d'autre part. En effet, "l'individualisme concerne les sociétés où les liens entre les individus sont lâches, où chaque individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche". Quant au collectivisme, on peut dire que "chaque individu est intégré dès sa naissance à un groupe fort et cohésif, qui le protège tout au long de sa vie en échange d'une loyauté inconditionnelle (Moalla, 2016).

H2 : des personnes collectivistes abordent les conflits dans un style collaboratif. Tandis que les personnes individualistes l'aperçoivent dans un style compétitif.

Le degré de masculinité ou de féminité reflète la répartition des rôles et des relations entre hommes et femmes au sein de la société. Une société est considérée comme masculine "lorsque les rôles sexuels sont clairement différenciés : les hommes sont censés être confiants, forts et

axés sur la réussite matérielle, tandis que les femmes sont censées être plus modestes, douces et préoccupées par la qualité de vie" (Ferchakhi & Meskeh, 2014).

H3 : les personnes à fortes valeurs masculines sont plus rigides et moins attentives aux autres pendant les conflits. Tandis que les autres sont coopératives dans leurs réactions envers les autres.

Le contrôle de l'incertitude mesure le degré de tolérance d'une culture face aux événements ou aux situations incertaines (Balambo & Livolsi, 2013).

H4 : les personnes qui ont tendance à accepter l'incertitude sont généralement tolérantes à l'égard des opinions des autres.

La dimension de l'orientation à long terme versus à court terme mesure la perception temporelle de l'individu. En ce qui concerne l'orientation à long terme, elle est associée à la promotion des vertus axées sur l'avenir, notamment la persévérance et l'économie. En revanche, l'orientation à court terme se réfère aux vertus liées au passé et au présent, telles que le respect de la tradition, la préservation de la "face" et le respect des obligations (Hofstede, 2011).

H5 : les personnes à fortes orientation à long terme tendent à préserver de bonnes relations afin de réaliser des récompenses futures. Tandis que les autres cherchent à gagner le conflit.

La dimension de l'indulgence/sévérité mesure deux aspects fondamentaux. Le premier aspect permet à l'individu d'exprimer librement sa satisfaction à l'égard de ses désirs fondamentaux et naturels, qui englobent tous types de plaisirs et de divertissements. En revanche, le deuxième aspect, sa face opposée, reflète la conviction selon laquelle une telle satisfaction doit être contenue et régulée par des normes sociales strictes (Ferchakhi & Meskeh, 2014).

H 6 : les personnes à forts degré d'indulgence tendent à vivre moins d'expérience de conflits que les personnes à fort degré de sévérité.

Mojamala qui fait référence à l'élément expressif de Wasta et à la relation sociale entre deux acteurs d'un social ou d'une entreprise. Il correspond à un degré de compréhension émotionnelle et à des sentiments de loyauté. Il s'agit d'une notion arabe utilisée pour décrire la volonté des Arabes d'être agréables afin de préserver l'harmonie et d'éviter les conflits lors des négociations (Berger et al., 2021) .

H 7 : Des niveaux élevés de Mojamala augmenteront les chances d'avoir moins de conflits relationnels.

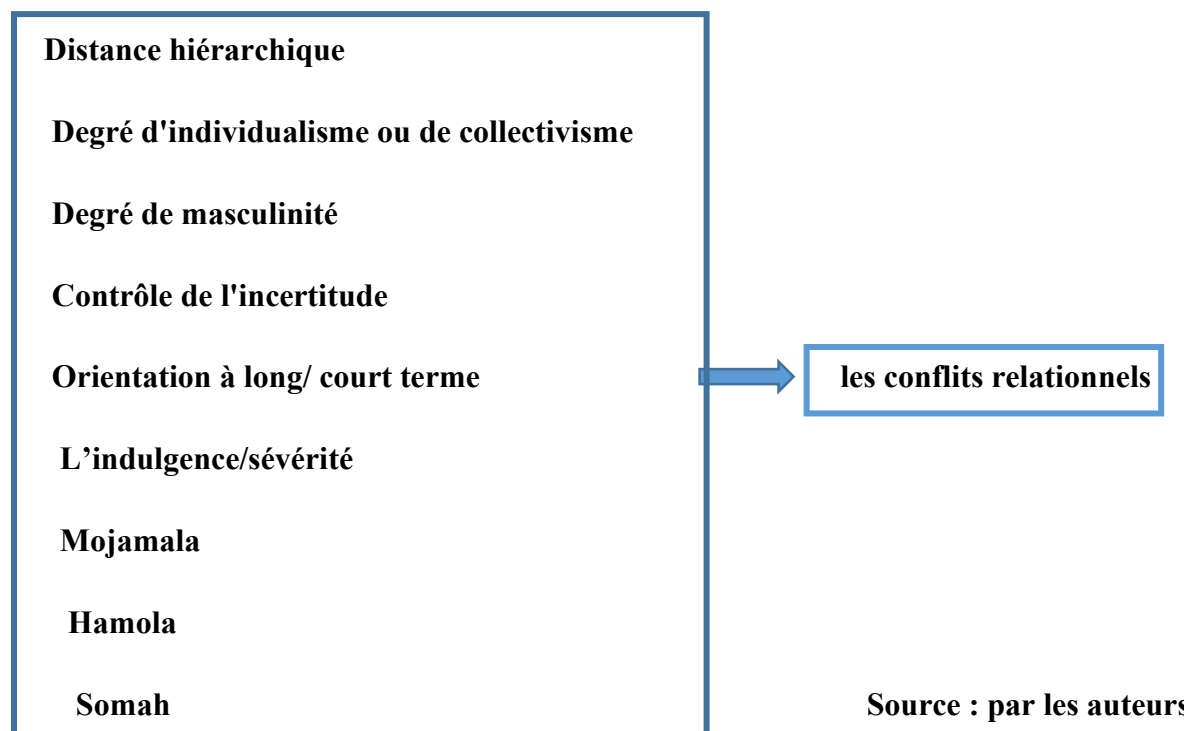
Hamola renvoie au facteur conatif de Wasta, c'est-à-dire à la compréhension sociale, à la compassion et au favoritisme qu'une personne entretient avec une autre par le biais de faveurs qu'elle doit ou qu'on lui envie. Pour réduire l'incertitude et produire de la valeur, la hamola est un ingrédient nécessaire à la formation d'une relation d'affaires basée sur le social. Cela devrait entraîner des résultats bénéfiques dans les interactions (Berger et al., 2021).

H 8 : Des niveaux élevés de Hamola augmenteront les chances d'avoir moins de conflits relationnels.

Somah renvoie au caractère rationnel et cognitif de Wasta. Il reflète l'étendue et la nature de la relation d'affaires partagée, la manière de résoudre les désaccords et de mener les affaires. Il mesure le niveau d'engagement dans la relation envers le groupe. Elle mesure le niveau d'engagement dans la relation envers le groupe. La confiance, dans ce sens, joue un rôle essentiel dans la performance des relations et des réseaux, et son absence représente un défi majeur (Toumi & Su, 2023).

H 9 : Des niveaux élevés de Somah augmenteront les chances d'avoir moins de conflits relationnels.

Figure N°1 : Modèle de l'effet de la culture sur les conflits interpersonnels



Source : par les auteurs

Conclusion

Cet article avait pour objectif de fournir un modèle théorique afin de déterminer si les conflits relationnels, qui jouent un rôle dans la dynamique d'une équipe interculturelle, sont influencés par les caractéristiques culturelles des individus qui pèsent sur leurs comportements

Cette étude explore un contexte particulier en tentant de mesurer les différences significatives entre deux cultures, à savoir des personnes marocaines et des Africains subsahariens. Elle vise à comprendre les processus au sein des équipes interculturelles Sud-Sud et à fournir des réponses aux organisations sur les impacts de la variable culturelle. Toutefois, certaines limites doivent être signalées concernant le manque d'ouverture à d'autres modèles culturels tels que ceux de Hall, Trompenaars et Schwartz.

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un processus de recherche qui sera complété, dans un premier temps, par une étude exploratoire qualitative, puis par la suite par une étude confirmatoire à travers un test visant à valider nos hypothèses.

BIBLIOGRAPHIE

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict : A dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500492>
- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences : Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 253-266. <https://doi.org/10.1080/13594320802095502>
- Apitsa, S. M. (2019). 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://doi.org/10.7202/1060891ar>
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724. <https://doi.org/10.1108/02610151211277581>
- Balambo, M. A., & Livolsi, L. (2013). *L'intégration des Supply chains Internationales impliquées au Maroc : Le rôle du contexte culturel*. 17.
- Berger, R., Barnes, B. R., & Silbiger, A. (2021). Scale development and validation for measuring business-to-business Wasta relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(12), 2201-2218. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0191>
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble : How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392. <https://doi.org/10.1037/a0029845>
- Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015). Management des équipes projet : L'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 96(2), 24-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0024>
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x>
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 437-450. <https://doi.org/10.1037/a0036363>

- Darley, W. K., & Blankson, C. (2008). African culture and business markets : Implications for marketing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 374-383. <https://doi.org/10.1108/08858620810894427>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Ferchakhi, W., & Meskeh, M. (2014). XVIII. Geert Hofstede. Cultures nationales et pratiques managériales: In *Les Grands Auteurs en Management International* (p. 343-356). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0343>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync : Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hope Pelled, L. (1996). RELATIONAL DEMOGRAPHY AND PERCEPTIONS OF GROUP CONFLICT AND PERFORMANCE : A FIELD INVESTIGATION. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 230-246. <https://doi.org/10.1108/eb022783>
- Humes, M., & Reilly, A. H. (2008). Managing Intercultural Teams : The Eorganization Exercise. *Journal of Management Education*, 32(1), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1052562906294988>
- Huo, X., Zhang, L., & Guo, H. (2016). Antecedents of Relationship Conflict in Cross-Functional Project Teams. *Project Management Journal*, 47(5), 52-69. <https://doi.org/10.1177/875697281604700505>
- Jackson, T. (2012). Cross-cultural management and the informal economy in sub-Saharan Africa : Implications for organization, employment and skills development. *The International*

Journal of Human Resource Management, 23(14), 2901-2916.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.671510>

Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership : The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.
<https://doi.org/10.1177/1470595816637701>

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT : A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
<https://doi.org/10.2307/3069453>

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference : A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role Of Context In Work Team Diversity Research : A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491>

Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and Relationship Conflict at Work : Construct Validation of a German Version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171-178.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000064>

Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles: *Management & Avenir*, n° 28(8), 326-344. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0326>

Maleki, A., & de Jong, M. (2014). A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 107-143. <https://doi.org/10.1177/1069397113510268>

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. I. (2001). *A TEMPORALLY BASED FRAMEWORK AND TAXONOMY OF TEAM PROCESSES*. 23.

Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2012). Performance : The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 31.

Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology : A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.975>

Mayer, C.-H., & Louw, L. (2012). Managing Cross-Cultural Conflict in Organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 3-8. <https://doi.org/10.1177/1470595811413104>

Michaud, J., Lvina, E., Galperin, B. L., Lituchy, T. R., Punnett, B. J., Taleb, A., Mukanzi, C., Senaji, T., Bagire, V., Puplampu, B., Ford, D. L., Acquah, M., Metwally, E., Asiedu-Appiah, F., Agyapong, A., Melyoki, L., Woodham, O., Knight, N. S., Corbin, A., ... Alleyne, A. (2020). Development and validation of the Leadership Effectiveness in Africa and the Diaspora (LEAD) scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 361-384. <https://doi.org/10.1177/1470595820973438>

Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe. *Management international*, 20, 26-37. <https://doi.org/10.7202/1063703ar>

Newenham-Kahindi, A. (2009). The Transfer of Ubuntu and Indaba Business Models Abroad : A Case of South African Multinational Banks and Telecommunication Services in Tanzania. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 87-108. <https://doi.org/10.1177/1470595808101157>

Ouassa, K., & El Hassouni, S. (2023). Les conflits interpersonnels et l'interculturalité dans l'entreprise : Une revue de littérature systématique : *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 36(2), 92-141. <https://doi.org/10.3917/rcg.036.0092>

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>

Price, K. H., Harrison, D. A., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). TIME, TEAMS, AND TASK PERFORMANCE : CHANGING EFFECTS OF SURFACE- AND DEEP-LEVEL

DIVERSITY ON GROUP FUNCTIONING. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045. <https://doi.org/10.2307/3069328>

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences : A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>

Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture : Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.005>

Tchouassi, G. (2019). La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises : *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 28(2), 154-192. <https://doi.org/10.3917/rcg.028.0154>

Tekleab, A. G., & Quigley, N. R. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions : A cross-level investigation. *Journal of Business Research*, 67(3), 394-402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.022>

Toumi, S., & Su, Z. (2023). Informal interorganizational business relationships, satisfaction, and firm performance : Case of Arab Maghreb countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(2), 467-497. <https://doi.org/10.1177/14705958231191053>

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>