



GESTION DES CONFLITS DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL MULTICULTURELLES

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 (M.Sc.)

PAR

© **Mandjan Camara**

Février 2025

Composition du jury :

Philippe Kabore, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Muriel Mercier, examinatrice externe, L'éveil des basques

Dépôt initial le 08 novembre 2024

Dépôt final le 07 février 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Je dédie cette recherche à mon père bien-aimé, M. Moussa Camara, pilier de ma vie et modèle de courage. Son parcours de combat et de résilience face aux épreuves de l'existence inspire chacun de mes pas. Il a offert, avec humilité et détermination, son temps, son énergie et parfois son propre bien-être pour nous offrir une éducation digne, moi et mes frères et sœurs. Je remercie Dieu, le Tout-Puissant, de m'avoir donné un père aussi exceptionnel, dont la présence et l'influence bienveillante illuminent mon chemin. Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à ma directrice de mémoire, la Professeure Marie-Noëlle Albert, sans qui cette réalisation n'aurait pas été possible. Son dévouement, sa rigueur et sa bienveillance ont fait de ce projet une expérience enrichissante. Elle a fait preuve d'une grande générosité, d'ouverture d'esprit et d'une patience inestimable. Grâce à son accompagnement, chaque étape a été une occasion d'apprentissage précieuse, pour laquelle je lui suis profondément reconnaissant. Je souhaite exprimer une reconnaissance toute particulière à Kemo Saran Kotembedouno, dont les encouragements et le soutien moral ont été inestimables dans mon cheminement académique. Il a été le premier à motiver mon père à soutenir mon départ pour les études à l'étranger, initiant ainsi un parcours qui m'a mené de la Turquie à l'Allemagne, et aujourd'hui au Canada. Ses conseils avisés et ses paroles réconfortantes ont été un appui essentiel tout au long de mon parcours. Je remercie également tous les professeurs de l'UQAR, dont les enseignements de grande qualité dans le programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail ont enrichi mes réflexions et m'ont permis de développer une vision plus profonde et éclairée. Enfin, je suis reconnaissant envers mes amis Mouctar Sylla et Alassane Konaté, ainsi qu'envers ma grande sœur, Bintou Camara, et mon grand frère, Ibrahim Camara, pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants, qui ont été pour moi des sources de force et de motivation.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre l'impact de la diversité multiculturelle sur les processus de coopération et de résolution des conflits au sein des équipes de travail, un aspect essentiel pour la réussite des équipes et l'efficacité organisationnelle. L'étude s'appuie sur les expériences personnelles du praticien-chercheur dans des contextes multiculturels distincts (Guinée, Turquie, Allemagne et Québec) et utilise une méthodologie qualitative d'autopraxéographie qui permet de documenter et de réfléchir sur les situations vécues, en analysant les sources de tensions et en identifiant les mécanismes de résolution de celles-ci dans chaque contexte. Les résultats révèlent diverses sources de tensions dues aux différences culturelles, ainsi que des solutions de gestion favorisant un climat de travail inclusif et performant. Cette recherche met en lumière l'importance d'une approche de gestion des conflits qui valorise la diversité culturelle et propose des recommandations pour les leaders souhaitant renforcer la coopération et la performance au sein d'équipes de travail multiculturelles.

Mots clés : conflit, gestion des conflits, équipe, équipe multiculturelle, interculturalité et multiculturalité.

ABSTRACT

This research aims to understand the impact of multicultural diversity on cooperation and conflict resolution processes within work teams, an essential aspect for team success and organizational effectiveness. The study draws on the personal experiences of the practitioner-researcher in distinct multicultural contexts (Guinea, Turkey, Germany and Quebec) and uses a qualitative methodology of autopraxeography that allows to document and reflect on the situations experienced, analyzing the sources of tensions and identifying the mechanisms for resolving them in each context. The results reveal various sources of tensions due to cultural differences, as well as management solutions that promote an inclusive and efficient work climate. This research highlights the importance of a conflict management approach that values cultural diversity and offers recommendations for leaders wishing to strengthen cooperation and performance within multicultural work teams.

Keywords: conflict, conflict management, team, multicultural team, interculturality, multiculturalism

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	3
1.1 GESTION DES EQUIPES MULTICULTURELLES.....	4
1.1.1 Gestions des équipe.....	5
1.1.2 Multiculturel et interculturel.....	8
1.1.3 Équipe multiculturelle.....	14
1.2 GESTION DES CONFLITS.....	15
1.2.1 Conflits.....	15
1.2.2 Gestion des conflits.....	23
1.3 GESTION DES CONFLITS EN EQUIPE MULTICULTURELLE.....	32
1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	34
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	35
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	35
2.1.1 Choix épistémologique.....	36
2.1.2 Logique de recherche.....	37
2.2 PRESENTATION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	38
2.3 PRESENTATION DE LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEES.....	38
2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	39
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES.....	41
3.1 TEMOIGNAGE (MALAISIE-GUINEE).....	41
3.2 TEMOIGNAGE TURQUIE.....	46

3.2.1	Témoignage 1 (Turquie)	46
3.2.2	Témoignage 2 (Turquie)	49
3.3	TEMOIGNAGE ALLEMAGNE	54
3.4	TEMOIGNAGE QUEBEC.....	60
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS.....		68
4.1	SOURCES DE CONFLIT DANS LES EQUIPES DE TRAVAIL DIVERSIFIEES	68
4.1.1	Conflit lié à la culture	68
4.1.2	Stéréotypes et préjugés	69
4.1.3	Conflit entre valeurs religieuses et l'organisations	70
4.1.4	Conflit émotionnel ou affectif.....	72
4.1.5	Manque de reconnaissance comme source de conflit.....	73
4.1.6	Conflits de taches	74
4.1.7	Les organisations sous l'emprise de la communauté locale et favoritisme	75
4.1.8	Les défaut du leader comme source de conflit.....	77
4.1.9	L'incompréhensions liées à la langue comme source de conflit dans les équipes multiculturelles.....	79
4.2	IMPACT DES CONFLITS	80
4.2.1	Impact sur la dynamique de l'équipe	80
4.2.2	Impact des conflits non résolus sur la performance et la motivation.....	81
4.2.3	Répercussions des tensions sur la productivité.....	82
4.2.4	Intention de quitter	83
4.2.5	Stress.....	85
4.3	RESOLUTIONS DES CONFLITS	86
4.3.1	Compromis et collaborative.....	86
4.3.2	Négociation et dialogue direct	87
4.3.3	Évitement	88
4.4	DISCUSSIONS	90
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		94
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Apports de la diversité culturelle	12
Tableau 2. Dangers de la diversité.....	13
Tableau 3. L'efficacité des stratégies génériques de résolution des conflits	32
Tableau 4. Dynamique des Conflits dans les équipes multiculturelles : défis et solutions	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Impact des conflits inspiré du modèle conceptuel de Mansour et Tremblay (2018, p. 70)	23
Figure 2. Les cinq modes de gestion des conflits. (Thomas, 2008, p. 2).....	28
Figure 3. Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Albert et Couture, 2013, p. 83).....	37

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation et l'internationalisation des entreprises ont engendré des mouvements de personnel, donnant lieu à la formation d'équipes de plus en plus complexes, composées de membres issus de diverses cultures nationales et internationales (Karjalainen et Benhaida, 2018). Dans ce contexte, Cormier (2004) met en évidence que la collaboration s'adapte également à cette diversité accrue et à l'élévation du niveau d'instruction de la main-d'œuvre, qui se révèle aujourd'hui plus hétérogène que jamais.

Cependant comprendre l'impact de la diversité interculturelle sur les processus de coopération et de résolution de conflits au sein des équipes est un facteur essentiel pour la réussite de l'équipe et l'efficacité organisationnelle (Boroş *et al.*, 2010). Jusqu'à récemment, cette problématique a surtout été explorée dans le cadre d'équipes dispersées géographiquement, réunissant des membres issus de divers contextes culturels (Earley et Gibson, 1998). La gestion des conflits multiculturels en milieu de travail est devenue une préoccupation majeure dans un monde où les équipes sont de plus en plus diversifiées sur le plan culturel. Les différences culturelles peuvent engendrer des malentendus, des frictions et des conflits qui peuvent compromettre la collaboration et la productivité au sein des équipes. Face à cette réalité, les gestionnaires doivent développer des stratégies efficaces pour gérer ces conflits et favoriser un environnement de travail harmonieux. Cependant, l'étude de la gestion des conflits multiculturels en milieu professionnel constitue un élément fondamental pour approfondir notre connaissance des dynamiques humaines dans les cadres professionnels marqués par une diversité culturelle grandissante. En d'autres termes, cette recherche est cruciale pour mieux comprendre comment les individus interagissent dans des environnements de travail où les cultures se côtoient.

Ainsi, nous prolongeons la recherche actuelle en adoptant l'autopraxéographie comme méthode, où le praticien-chercheur s'appuie sur ses propres expériences dans divers

contextes internationaux, notamment en Guinée, en Turquie, en Allemagne et au Canada (Québec). Cette approche nous permettra de mieux comprendre comment les tensions au sein des équipes diversifiées dans lesquelles il a évolué ont eu un impact, non seulement sur les dynamiques internes de ces équipes, mais aussi sur leur performance organisationnelle. Cette recherche s'articule autour de quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à la revue conceptuelle, abordant plusieurs notions clés. Le deuxième chapitre présente la méthodologie utilisée pour conduire cette recherche, en expliquant les outils, les techniques et les critères choisis pour recueillir et analyser les données. Il mettra en avant l'approche qualitative à travers l'autopraxéographie, permettant d'intégrer les réflexions et les expériences personnelles du praticien-chercheur. Le troisième chapitre sera centré sur le témoignage du praticien-chercheur. Il s'agira d'une analyse réflexive de ses expériences vécues au sein des différentes équipes dans les pays mentionnés, en identifiant les situations de tensions, les mécanismes de résolution employés et les résultats obtenus. Enfin, le quatrième chapitre se concentre sur l'analyse des résultats et la discussion. Il propose une réflexion approfondie sur les connaissances générées à partir des expériences partagées et des concepts théoriques. Ce chapitre mettra en lumière des recommandations pratiques pour une meilleure gestion des équipes multiculturelles et des conflits en milieu de travail diversifié.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Dans le cadre de notre étude, il est crucial de reconnaître que, malgré les nombreuses conceptualisations de la culture et de l'interaction multiculturelle développées au fil des ans, la plupart ont été critiquées et peu sont véritablement adaptées aux dynamiques actuelles (Adler et Aycan, 2018). C'est dans cette même logique que ; Jackson (2011) et Javidan *et al.* (2006) expliquent que les théories axées sur les différences interculturelles fondées sur les valeurs, telles que celles développées par Hofstede (1980) et le projet GLOBE (House *et al.*, 2004), sont souvent jugées insuffisantes. Les critiques pointent principalement leur portée limitée, car, premièrement, elles reposent uniquement ou principalement sur des dimensions de valeurs pour comparer les cultures ; deuxièmement, elles réduisent la culture à une échelle nationale ; troisièmement, elles adoptent une approche statique plutôt que dynamique de la culture ; et, enfin, elles présupposent une homogénéité culturelle au niveau national (Boyacigiller *et al.*, 2004). Notre époque moderne se distingue par la variété des formes de socialisation, d'enculturation et d'éducation, ainsi que par la diversité linguistique et des modes de communication variés (Crispi, 2015), a favorisé l'émergence d'un consensus, comme le souligne Pidduck (2022), sur les liens constructifs entre ces expositions culturelles variées et le développement d'un esprit entrepreneurial distinct. D'après Crispi (2015), l'interaction entre les cultures et les différences culturelles est devenue une réalité incontournable : l'altérité, incarnée par l'autre et l'étranger, fait désormais partie intégrante de notre quotidien. Cette situation engendre une série de nouvelles questions et problématiques, mettant en lumière notre capacité à vivre ensemble de manière harmonieuse. De plus, Mayer et Louw (2012) mettent en avant l'importance croissante de la recherche interculturelle, multiculturelle et transculturelle, en insistant particulièrement sur la résolution des conflits. Cependant, malgré ces appels à tirer parti de la diversité dans notre monde globalement interconnecté, Piketty et Saez (2014) observent que les divisions persistent, exacerbées par

des fractures historiques en termes de richesse, de culture, de religion, d'idéologie, de classe, de sexe et de race. Face à cette situation, le domaine de la gestion multiculturelle doit s'élargir en intégrant davantage de concepts autochtones (Smith, 2008) et en abordant plus directement l'impact des inégalités socio-économiques, notamment l'élargissement des écarts de revenus et de richesse, tant au sein des cultures qu'entre les pays. Pour comprendre comment les individus issus de divers groupes relèvent les défis de l'internationalisation et développent des compétences adaptatives lorsqu'ils vivent ou travaillent à l'étranger, les recherches s'appuient souvent sur des théories adaptées à chaque contexte culturel (Maddux *et al.*, 2021). Toutefois, il est essentiel que cette approche intègre également la diversité des expériences culturelles et sociales, tout en s'efforçant de réduire les inégalités et les tensions (Piketty, 2014). Den Hartog et De Hoogh (2024) notent qu'une revue des résultats actuels met en lumière l'importance de reconnaître les défis persistants dans ce domaine complexe. Malgré l'augmentation de la recherche sur la gestion interculturelle et la reconnaissance croissante du rôle de la culture, de nombreuses difficultés demeurent encore non résolues (Den Hartog et De Hoogh, 2024).

Dans ce chapitre, nous examinerons en profondeur la gestion des équipes ainsi que les concepts de multiculturalisme et d'interculturalité. Nous analyserons comment ces notions influencent les dynamiques de groupe, la communication et la collaboration au sein des équipes de travail. Une attention particulière sera accordée à la gestion des équipes multiculturelles, en explorant les stratégies spécifiques pour encadrer des membres issus de cultures diverses. En parallèle, nous aborderons la gestion des conflits dans ce contexte, en mettant en lumière des méthodes efficaces, citées par des auteurs reconnus, pour résoudre les tensions et malentendus culturels, tout en tenant compte des différences culturelles et des perceptions variées.

1.1 GESTION DES EQUIPES MULTICULTURELLES

La gestion d'équipes, qui repose sur des pratiques et des comportements variant selon les cultures (Meier, 2016), s'inscrit dans un contexte global où l'exposition à des cultures

étrangères joue un rôle clé. En effet, les explications contemporaines sur l'influence de cette exposition sur les résultats entrepreneuriaux oscillent entre des hypothèses théoriques générales et des analyses très spécifiques à certaines catégories (Pidduck, 2022). Ce phénomène est accentué par la mondialisation économique, qui, comme le souligne Mutabazi (2006), a intensifié les dynamiques sociales et politiques, créant à la fois des forces d'homogénéisation et des tensions différenciatrices au sein des sociétés. Ces dynamiques se manifestent particulièrement dans les relations interculturelles des entreprises mondialisées, où coexistent des membres aux perspectives managériales souvent variées, voire opposées (Mutabazi, 2006).

1.1.1 Gestions des équipes

Pour Pépin (2005), dans un contexte de concurrence mondiale où les organisations doivent gérer une complexité et une incertitude croissantes, le travail en équipe est devenu indispensable pour plusieurs raisons. Ainsi, il nous souligne que la collaboration en équipe est cruciale pour que les entreprises puissent s'adapter et prospérer dans un environnement globalement compétitif (Pépin, 2005).

1.1.1.1 Définitions

Une équipe, selon Johnson et Johnson (2003), est un groupe de personnes interagissant de manière dynamique, partageant des ressources et des compétences dans le but d'atteindre des objectifs communs, tout en bénéficiant mutuellement des expériences et des contributions individuelles. Gheorghiu *et al.* (2020) expliquent que les équipes sont des groupes de travail structurés pour accomplir des tâches communes, fonctionnant selon des règles de répartition des responsabilités, avec des rôles distincts de décision et d'exécution. Ces équipes réalisent des actions collectivement ou individuellement, nécessitant une coordination efficace et la coopération des participants. West (2012) ajoute que la notion de groupe est plus vaste et inclusive que celle d'équipe, puisque les groupes peuvent comprendre de deux à plusieurs centaines de personnes, alors que les équipes efficaces se composent généralement de moins

de quinze membres. Pépin (2005) précise également qu'une équipe ne se limite pas à un simple regroupement de personnes travaillant ensemble au sein d'un comité directeur, d'un conseil d'administration ou d'un département. Cette dynamique interpersonnelle reflète une interdépendance mutuelle entre les membres, comme le suggère Hackman (2002), où des objectifs communs favorisent une interaction régulière et un fort sentiment d'appartenance à un groupe distinct. Hackman et Wageman (2005) insistent sur la collaboration active et le partage des responsabilités au sein de l'équipe, soulignant l'importance de la coopération. Van Knippenberg et Schippers (2007) ajoutent que cette collaboration est renforcée par la diversité des compétences des membres, créant ainsi une équipe composée de personnes aux compétences variées et complémentaires, réunies pour accomplir des tâches complexes dépassant les capacités individuelles.

Dans un environnement où la collaboration et la synergie sont vitales pour la réussite à long terme d'une entreprise (Belbin, 2010), la gestion efficace des équipes dépasse largement la simple supervision des individus. Elle aspire à créer un environnement où les talents individuels se complètent et se renforcent mutuellement pour produire des résultats exceptionnels (Hackman, 2002). Cette nécessité est exacerbée par le fait que les employés, les équipes et les organisations évoluent désormais dans des contextes multiculturels et multinationaux (Tsui *et al.*, 2007). Cette diversité, comme toute gestion de la diversité, peut stimuler la créativité et l'innovation (Meier, 2016).

1.1.1.2 Avantages du travail en équipe

Les structures organisationnelles actuelles reposent largement sur des systèmes orientés vers le travail en équipe (Adamovic, 2018). Rousseau *et al.* (2006), en se basant sur les recherches de Katzenbach et Smith (1993) ainsi que de West *et al.* (1998), soulignent que la formation d'équipes de travail présente plusieurs avantages, tels qu'une augmentation de la productivité, une stimulation de l'innovation et une amélioration de la satisfaction des employés. Le travail en équipe est souvent associé à une plus grande efficacité dans l'accomplissement des tâches. Pépin (2005) note que certaines tâches peuvent être exécutées

plus rapidement et avec une meilleure qualité par une équipe que par des individus isolés. En concentrant leurs efforts sur un objectif commun, les membres d'une équipe obtiennent fréquemment des performances qui excèdent la simple addition des contributions individuelles (Pépin, 2005). Aubé et Rousseau (2009) renforcent cette perspective en mettant en avant l'effet de synergie comme un argument clé en faveur du travail en équipe, affirmant que ce mode d'organisation génère des résultats supérieurs à ceux obtenus par les contributions individuelles seules.

Cependant, il est important de noter que le travail en équipe peut parfois entraîner une diminution de l'engagement individuel (Pépin, 2005). Certains membres peuvent être moins motivés et fournir moins d'efforts que s'ils travaillaient seuls (Pépin, 2005).

1.1.1.3 Difficultés du travail en équipe

Les équipes de travail, bien qu'elles puissent offrir de nombreux avantages, ne garantissent pas toujours la réussite (Gosselin *et al.*, 2017). Divers problèmes peuvent émerger, notamment des tensions liées à des conflits de personnalités ou à l'incapacité du groupe à établir des objectifs communs clairs (Gosselin *et al.*, 2017). Il est important de ne pas supposer que les problèmes se résoudre d'eux-mêmes ; une attention soutenue doit être accordée à la dynamique de l'équipe, à l'expérience des membres, et aux conflits potentiels (Gosselin *et al.*, 2017). Comme l'indique Pépin (2005), la dimension interpersonnelle est un facteur déterminant dans la performance collective. Toutefois, les équipes multiculturelles rencontrent souvent des défis complexes et parfois frustrants en matière de gestion (Brett *et al.*, 2020). Les équipes de travail ne mènent pas systématiquement au succès, car divers facteurs contextuels, tels que l'environnement social ou interpersonnel, ainsi que des aspects structurels, comme les normes, les rôles et l'interdépendance des membres, peuvent influencer leur trajectoire (Gosselin *et al.*, 2017). Une compréhension approfondie de ces caractéristiques est essentielle pour mettre en œuvre des interventions de soutien efficaces qui améliorent la performance et la cohésion des équipes.

1.1.2 Multiculturel et interculturel

Pretceille (2010) souligne que l'utilisation interchangeable des termes « multiculturel » et « interculturel » révèle une ambiguïté sémantique ainsi que des enjeux symboliques et politiques.

1.1.2.1 Définitions de multiculturel et interculturel

Multiculturel : Les questions du multiculturalisme et de la diversité culturelle suscitent des débats passionnés dans de nombreux pays et dans les milieux universitaires (Verkuyten, 2004). En effet, Verkuyten (2004) met en avant l'importance de ces discussions pour comprendre et gérer les relations interculturelles dans des sociétés de plus en plus diversifiées. Meier (2016) ajoute que, dans un contexte mondial de plus en plus ouvert et concurrentiel, il est indispensable de tenir compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures.

Le terme « multiculturalisme » et le préfixe « multi » soulignent l'importance des différences culturelles ainsi que des frontières qui les séparent (Giordano, 2017). Selon lui, le multiculturalisme met en lumière la séparation spatiale des collectivités (Giordano, 2017). Kymlicka (1995) note que le multiculturalisme a une orientation relativiste, communautariste et parfois ségrégationniste. Contrairement aux concepts d'interculturalité et de transculturel, le multiculturalisme est perçu comme plus additif et moins relationnel (Kymlicka, 1995). Pour Hofstede (2001), le multiculturalisme est la reconnaissance et la coexistence de différentes cultures au sein d'une même société (Hofstede, 2001). Cependant, Verkuyten (2004) souligne que, bien que le multiculturalisme soit de plus en plus préconisé comme une intervention sociale efficace, il demeure un concept contesté et émotionnellement chargé. Selon Hofstede (2001), le multiculturalisme reconnaît cette diversité sans nécessairement promouvoir l'interaction ou l'échange entre les cultures, mais plutôt une coexistence pacifique où chaque culture conserve ses caractéristiques distinctives. Cela illustre l'importance d'une approche équilibrée et inclusive dans la gestion des diversités culturelles,

tenant compte à la fois des distinctions et des interactions entre les groupes culturels (Giordano, 2017 ; Kymlicka, 2010 ; Pretceille, 2010 ; Mayer et Louw, 2012 ; Piketty et Saez, 2014).

Interculturel, aborder le concept d'interculturalité implique nécessairement de se concentrer sur les interactions avec ce qui relève de l'altérité (Mbiatong, 2022). Selon Mbiatong (2022), en s'appuyant sur les travaux d'Abdallah-Pretceille (1999), le terme « interculturel » désigne aussi une relation intersubjective qui s'inscrit dans un cadre spatial et temporel spécifique, et c'est l'analyse de cette relation qui donne à l'objet étudié sa dimension interculturelle. Par ailleurs, Pretceille (2010) précise que le préfixe « inter » dans l'interculturel indique l'établissement de relations et la prise en compte des interactions entre les groupes et les individus, contrastant ainsi avec la perspective plus segmentée du multiculturalisme. L'interculturalité représente une approche sociopolitique visant à gérer la diversité culturelle au sein d'une société, une approche qui prédomine dans les pays occidentaux (Cohen-Emerique, 2011). L'interculturel, tel que défini par Barrette *et al.* (1996), se rapporte à la communication entre individus de cultures différentes. Moral (2004) considère l'interculturel comme l'ensemble des savoirs et des pratiques développés dans des contextes de diversité culturelle. Par ailleurs, Barrette *et al.* (1996) décrivent l'interculturalisme comme une idéologie favorisant une approche multiculturaliste globale, impliquant à la fois l'ethnie majoritaire et les minorités ethniques (Barrette *et al.*, 1996).

1.1.2.2 Historique et contexte du multiculturel et de l'interculturel

Au cours des cinquante dernières années, nous avons assisté à une véritable révolution dans les relations entre les États occidentaux et les minorités (Kymlicka, 2007). Cependant, dès les années 1970, le débat sur la diversité culturelle était déjà au cœur de la philosophie politique et morale, avec des contributions significatives d'intellectuels américains et canadiens (Crispi, 2015). En effet, Crispi (2015) souligne que la question du multiculturalisme a émergé à l'intersection du déclin des empires coloniaux, tels que l'Angleterre, la France et la Belgique, et de l'émergence des mouvements d'indépendance.

Crispi (2015) nous apprend que cette période a vu certains peuples colonisés commencer à émigrer vers les métropoles des anciens empires. Après 1945, une nouvelle vague de migrations s'est déclenchée en réponse à une forte demande de main-d'œuvre en Europe du Nord et en Amérique du Nord, avec des flux migratoires provenant principalement d'Europe du Sud, ainsi que des anciens empires coloniaux en Asie et en Afrique (Crispi, 2015). Kymlicka (2007) distingue deux niveaux de mondialisation du multiculturalisme. Le premier niveau est la diffusion du discours politique sur le multiculturalisme : des réseaux internationaux de décideurs politiques, d'organisations non gouvernementales et de chercheurs propagent des idées sur l'importance de l'intégration de la diversité. Chaque jour, quelque part dans le monde, une organisation internationale organise un séminaire ou publie un rapport pour promouvoir le multiculturalisme (Kymlicka, 2007). Le second niveau est la codification du multiculturalisme dans les normes juridiques internationales, intégrées dans les déclarations des droits des minorités. Ces normes offrent une reconnaissance officielle et une protection juridique aux minorités culturelles (Kymlicka, 2007). Ainsi, l'évolution des relations entre les États et les minorités, la reprise des migrations post-1945, et la mondialisation du discours politique et juridique sur le multiculturalisme démontrent une intégration croissante de la diversité culturelle dans nos sociétés. Cette intégration se reflète à la fois dans les pratiques politiques et juridiques, permettant une reconnaissance et une protection accrues des minorités culturelles, tout en illustrant la complexité et l'importance de la gestion de la diversité dans un contexte globalisé (Kymlicka, 2007 ; Crispi, 2015).

Le concept d'interculturalité a vu le jour aux États-Unis dans les années 1970, d'abord utilisé comme adjectif avant de devenir un substantif (Cohen-Emerique, 2011). Selon Bazin (1980), ce terme a été adopté par l'UNESCO dans les années 1980, suivi par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne. L'interculturalité, en particulier, implique une reconnaissance et des échanges mutuels entre les cultures, favorisant ainsi le dialogue et la compréhension réciproque (Pretceille, 2010). Par le passé, l'ouverture aux autres cultures se faisait souvent de manière informelle et expérimentale, par essais et erreurs (Mbiatong, 2022). En l'absence d'une autorité centrale, les conflits et le chaos entre groupes ou tribus étaient fréquents et peu régulés (Mbiatong, 2022). À cette époque, l'interculturalité était

davantage vécue que conceptualisée, évoluant progressivement d'une pratique rudimentaire à une approche plus formelle. Demorgon (2003) souligne la nécessité de distinguer l'interculturalité auto-organisationnelle (vécue) de l'interculturalité volontaire ou intentionnelle (instituée). Avec la mondialisation, les contextes sociaux, professionnels et éducatifs se sont complexifiés (Mbiatong, 2022). Aujourd'hui, la coexistence de multiples cultures dans un même espace et temps engendre souvent des difficultés et des conflits (Mbiatong, 2022). Ces éléments mettent en évidence que la formation interculturelle joue un rôle essentiel en tant que catalyseur dans le développement d'un ensemble de cultures de plus en plus structuré et en interaction continue, surtout depuis la Deuxième Guerre mondiale (Mbiatong, 2022).

1.1.2.3 Apport des différences culturelles

Gosselin *et al.* (2017) expliquent que la diversité au sein d'un groupe peut se manifester par son degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité, ce qui peut influencer les dynamiques de travail au sein de l'équipe. Meier (2016) ajoute que la diversité culturelle ne doit pas être perçue uniquement comme une contrainte ou une simple nécessité d'adaptation aux changements du marché, mais plutôt comme un levier stratégique potentiellement avantageux pour les entreprises. Cette diversité, qui inclut des aspects culturels (tels que les valeurs, attitudes et comportements), générationnels, professionnels ou sexuels (Gosselin *et al.*, 2017), présente à la fois des avantages et des coûts potentiels (Pépin, 2005). Par exemple, dans le cadre de la résolution de problèmes complexes, la diversité des membres d'une équipe en termes de sexe, d'origine ethnique, d'âge, d'expérience professionnelle et d'éducation peut enrichir les ressources cognitives et sociales disponibles (Pépin, 2005). Ainsi, cette variété de perspectives permet aux équipes hétérogènes de trouver des solutions plus créatives et efficaces aux problèmes complexes (Pépin, 2005), ce qui en fait un atout essentiel pour favoriser l'innovation et la créativité (Cox et Blake, 1991). En effet, dans un groupe hétérogène, la diversité des caractéristiques personnelles et l'interaction dynamique entre les membres contribuent à une meilleure gestion des problèmes opérationnels (Gosselin *et al.*, 2017). De plus, cette diversité peut élargir les réseaux de contacts externes de l'équipe, lui

permettant ainsi d'accéder à une expertise et à des ressources influentes qui facilitent l'implémentation des solutions choisies (Pépin, 2005).

Le tableau ci-dessous, tel que présenté par Meier (2016, p. 86) en s'appuyant sur les recherches de Cox et Blake (1991), illustrent les différents avantages d'une gestion efficace de la diversité.

Tableau 1
Apports de la diversité culturelle

Domaines concernés	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux.
Gestion des Ressources Humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et de fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents.
Gestion et organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décisions	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vue au sein des équipes.

Source : adaptation de Cox et Blake (1991) cité dans (Meier 2016, p. 86).

1.1.2.4 Difficultés liées aux différences culturelles

La nationalité est un marqueur clé de l'identité sociale, influençant les croyances, les valeurs et la perception du monde des individus (Mohan *et al.*, 2024). Cependant, certaines recherches montrent que la diversité peut également avoir un impact négatif sur les processus organisationnels et la performance des entreprises (Meier, 2016). Selon Mohan *et al.* (2024), en se basant sur les travaux de Butler (2006) et de Cramton et Hinds (2014), la mondialisation croissante des lieux de travail et le renforcement de l'antimondialisme rendent cruciale la compréhension de l'impact de la diversité des cultures sur le travail en équipe. Meier (2016) souligne que la gestion de la diversité peut être complexe en raison de la compétition interne et externe (notamment liée à la performance, à la recherche de solutions ou de gains) ainsi que de la dispersion géographique des équipes ou des organisations internationales. Adler et Aycan (2018) insistent sur la nécessité de réviser les conceptions de la culture pour mieux refléter les réalités d'une mondialisation croissante et d'une concurrence accrue, afin de répondre aux besoins diversifiés des clients et de faciliter une meilleure intégration au sein des équipes diverses (Meier, 2016). Néanmoins, les divisions telles que celles basées sur la richesse, la culture, la religion, l'idéologie, la classe sociale, le genre et la race continuent de persister et de se renforcer (Piketty et Saez, 2014). Les exigences de performance, la pression des délais et le manque de proximité physique entre les équipes peuvent accentuer les différences culturelles et engendrer des conflits susceptibles de diminuer la valeur ajoutée pour l'entreprise (Meier, 2016). Ainsi, la diversité, en se manifestant dans divers aspects, représente un défi majeur pour les entreprises (Meier, 2016), ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises expriment un soutien général à la diversité sans mettre en œuvre de mesures concrètes. Les principaux risques liés à la diversité culturelle sont exposés ci-dessous (Meier, 2016).

Tableau 2. Dangers de la diversité

Domaines concernés	Bénéfices attendus
--------------------	--------------------

Marketing et commerce	Risques de concurrence interne Risques de cannibalisation des offres.
Gestion des Ressources Humaines	Relations conflictuelles Problèmes de susceptibilités Logique de clivage eux-nous Dégradation générale du climat social.
Gestion et organisation	Constitution de « baronnies » (logique de clans) Risques de perturbation Absence de synergie, coopération limitée
Prise de décisions	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision

Source : Meier (2016, p.91)

1.1.3 Équipe multiculturelle

« Les équipes multiculturelles recouvrent une grande diversité de situations que l'on ne saurait aborder de manière uniforme » (Chevrier, 2008, p. 346). Dans les années 1990, la notion d'équipes multiculturelles s'est solidifiée autour d'une définition largement acceptée : des équipes composées d'individus de différentes cultures travaillant ensemble sur des activités dépassant les frontières nationales (Snell *et al.*, 1998). La diversité au sein de ces équipes peut varier, se manifestant parfois par des différences visibles, telles que la couleur de la peau, ou par des distinctions plus profondes et moins évidentes, comme les valeurs (Ely et Thomas, 2001). Des recherches ont montré que la diversité culturelle des équipes multiculturelles peut améliorer leur performance, en particulier lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes complexes (Loth, 2006). L'amélioration des performances des équipes multiculturelles a donc longtemps été un sujet central dans la recherche sur les dynamiques d'équipe (Ren *et al.*, 2015 ; Van Knippenberg *et al.*, 2011).

Aoun (2004) décrit les équipes multiculturelles comme des groupes où les membres, issus de diverses cultures, travaillent ensemble en utilisant leurs expériences et perspectives variées pour contribuer à leur organisation. Cette capacité accrue à résoudre des problèmes est le résultat de l'évolution dans le domaine des études de gestion multiculturelle, où les différences culturelles sont désormais perçues comme une opportunité précieuse plutôt que comme un obstacle (Mahadevan, 2024). En valorisant cette diversité, les équipes peuvent créer des synergies significatives, résultant de la combinaison créative des approches culturelles variées, et résoudre ainsi efficacement des problèmes techniques, commerciaux ou humains (Loth, 2006).

Cependant, les atouts des équipes multiculturelles peuvent également générer des défis (Lin *et al.*, 2023). Selon Lin *et al.* (2023), s'inspirant des travaux de Blau (1977), bien que la diversité culturelle apporte un large éventail de connaissances et de perspectives, elle peut aussi compliquer la communication (Ren *et al.*, 2015) et engendrer des conflits, ainsi qu'une fragmentation sociale (van Knippenberg *et al.*, 2004).

1.2 GESTION DES CONFLITS

Le conflit, intrinsèquement lié à la condition humaine, se manifeste inévitablement dans les interactions socioculturelles et professionnelles (Mayer et Louw, 2012).

1.2.1 Conflits

1.2.1.1 Définitions

Le terme « conflit », dérivé du latin « conflictus », évoque l'idée de choc. Dethier (2018) explique que le conflit, en tant que choc, agit comme un révélateur des dynamiques systémiques. Il cristallise une situation statique dans un contexte en perpétuelle mutation, mettant en lumière les interactions entre le changement, les émotions, la communication et les systèmes. Louzir-Ben Hassine et Lakhel (2018) décrivent le conflit comme un processus qui émerge des tensions entre les membres d'une équipe, en raison de différences perçues

comme réelles. Ainsi, le conflit ne se limite pas à un simple affrontement, mais constitue une opportunité pour favoriser l'ouverture, la circularité des échanges et le développement continu (Dethier, 2018). Cependant, Thomas (1992) définit le conflit comme « the process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his' » (Thomas, 1992, p. 265). Crozier et Friedberg (1992) vont plus loin en affirmant que les organisations sont essentiellement des environnements conflictuels, où les tensions et les divergences d'intérêts font partie intégrante de leur structure et de leur fonctionnement quotidien.

Ainsi, les perspectives de Dethier (2018), Louzir-Ben Hassine et Lakhal (2018) et De Dreu *et al.* (2004) convergent pour souligner que, bien que les conflits soient souvent perçus négativement, ils sont inévitables et peuvent même être constructifs. Ils jouent un rôle crucial dans l'évolution et l'adaptation des systèmes sociaux et organisationnels.

1.2.1.2 Typologies

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel de comprendre les différentes typologies de conflits afin de mieux appréhender les dynamiques sous-jacentes à chaque situation. Plusieurs auteurs ont proposé des classifications distinctes des conflits, chacune mettant en lumière des aspects spécifiques.

Nous allons donc explorer les typologies des conflits selon les approches de différents auteurs, en citant spécifiquement leurs contributions pour apporter une perspective riche et nuancée.

a) TYPOLOGIE SELON PEPIN (2005)

Jehn (1995) distingue deux types de conflits au sein des équipes : le conflit affectif ou émotionnel et le conflit cognitif (Pépin, 2005).

- Le conflit affectif ou émotionnel

Le conflit affectif ou émotionnel se produit lorsque des individus ou des groupes ressentent des incompatibilités interpersonnelles, ce qui entraîne des tensions et des frictions personnelles accompagnées d'émotions négatives comme la frustration, l'irritation, la haine et la colère, sans rapport avec les tâches professionnelles. Par exemple, lors d'une réunion d'équipe, un membre peut recourir à des sarcasmes, à des propos incendiaires ou à des attaques contre les valeurs d'autres membres ayant des opinions divergentes. Dans ces situations, les membres de l'équipe se concentrent davantage sur les tensions interpersonnelles que sur la réalisation des tâches.

- Le conflit cognitif

En revanche, le conflit cognitif apparaît lorsqu'il existe des divergences de points de vue ou d'opinions concernant les tâches à accomplir. Ce type de conflit se caractérise par des échanges souvent vifs sur des faits, des idées et des opinions, sans provoquer les émotions destructrices typiques des conflits affectifs. Par exemple, au sein d'une équipe de recherche et développement, les membres peuvent avoir des conceptions différentes pour un nouveau produit, ce qui représente un conflit cognitif.

b) *TYPLOGIE SELON PONDY (1967)*

Pondy (1967) propose une classification des conflits au sein des sous-unités des organisations formelles, identifiant trois types principaux : le conflit de négociation, le conflit bureaucratique et le conflit de systèmes. Chaque type de conflit est vu comme une série d'épisodes comportant des étapes de latence, de sentiment, de perception, de manifestation et de conséquences.

- Conflit de négociation

Le modèle de négociation s'applique aux conflits entre groupes d'intérêts qui rivalisent pour des ressources limitées. Ce type de conflit est particulièrement pertinent dans le contexte des relations de travail, des processus budgétaires et des tensions entre employés. Par exemple, différents départements d'une entreprise peuvent entrer en conflit lorsqu'ils se disputent un

budget limité pour financer leurs projets respectifs. Ce modèle met en évidence les luttes de pouvoir et les stratégies utilisées par les groupes pour maximiser leurs avantages dans un environnement de ressources rares.

- Conflit bureaucratique

Le modèle bureaucratique se concentre sur les conflits entre supérieurs et subordonnés, ou, plus généralement, sur les conflits qui se développent le long de la dimension verticale d'une hiérarchie organisationnelle. Ce type de conflit examine les tensions causées par les tentatives institutionnelles de contrôle et la réaction des membres de l'organisation à ce contrôle. Par exemple, les conflits peuvent surgir lorsqu'un supérieur impose des règles strictes que les subordonnés perçoivent comme injustes ou excessives, entraînant des résistances et des désaccords. Ce modèle est crucial pour comprendre comment les relations de pouvoir et d'autorité peuvent influencer les dynamiques de conflit au sein d'une organisation.

- Conflit de systèmes

Le modèle systémique traite des conflits latéraux, c'est-à-dire des conflits entre les parties d'une relation fonctionnelle au sein de l'organisation. Ce type de conflit s'intéresse principalement aux problèmes de coordination entre les différentes sous-unités de l'organisation. Par exemple, des conflits peuvent survenir entre le département de production et le département de vente si leurs objectifs et méthodes de travail sont divergents. Ce modèle met en lumière les défis liés à la coopération et à l'harmonisation des efforts au sein d'une organisation complexe.

c) TYPOLOGIE SELON FLANAGAN ET RUNDE (2008)

Flanagan et Runde (2008) identifient deux principaux types de conflits dans les organisations : le conflit de tâches et le conflit relationnel ou affectif.

- Conflit de tâches

Le conflit de tâches se concentre sur les divergences liées à la manière de résoudre les problèmes. Il est caractérisé par des débats ouverts et animés sur des questions spécifiques. Les recherches montrent que ce type de conflit favorise la créativité et améliore la prise de décision. En effet, les divergences d'opinions et les discussions vigoureuses permettent de générer de nouvelles idées et de prendre des décisions plus éclairées. Les gens décrivent généralement le conflit de tâches en termes positifs, soulignant ses avantages pour la dynamique de l'équipe et la qualité des solutions proposées.

- Conflit relationnel ou affectif

Le conflit relationnel ou affectif concerne les désaccords sur les valeurs, les normes personnelles ou les préférences individuelles, et il est moins axé sur la résolution de problèmes que sur la recherche de coupables. Ce type de conflit est souvent décrit en termes négatifs, car il tend à engendrer des émotions destructrices et à nuire à la productivité de l'équipe. Les membres de l'équipe se retirent les uns des autres lorsque ce type de conflit émerge, ce qui réduit la communication et entraîne un examen insuffisant des options disponibles. Par conséquent, les décisions prises dans un contexte de conflit relationnel sont de moins bonne qualité et il y a moins d'adhésion aux décisions, ce qui affecte négativement leur mise en œuvre.

D'autres auteurs ont également exploré les différentes dimensions du conflit au sein des groupes. Dethier (2018) et Coser (1956) offrent des perspectives complémentaires sur la nature et les conséquences des conflits au sein des groupes. Dethier (2018) distingue trois types de conflits - latents, ouverts et bloqués - chacun avec ses propres dynamiques et implications pour la communication et la nécessité d'intervention. Coser (1956), quant à lui, différencie les conflits réalistes et non réalistes en fonction de leurs origines et de leur potentiel de changement social. En reliant ces concepts, on peut observer que les conflits latents et ouverts décrits par Dethier (2018) peuvent correspondre aux conflits réalistes de Coser (1956) lorsqu'ils émergent de frustrations concrètes et d'attentes spécifiques, favorisant éventuellement un changement positif. Cependant, les conflits bloqués peuvent basculer vers

des conflits non réalistes si la communication cesse et que les tensions prédominent, réduisant ainsi leur capacité à générer un changement constructif.

Ainsi, il est essentiel de reconnaître et de gérer les différents types de conflits de manière appropriée pour maintenir une dynamique de groupe saine et productive, en tirant parti des aspects constructifs du conflit tout en minimisant ses effets négatifs.

1.2.1.3 Sources des conflits

Meier (2016) et Pépin (2005) identifient diverses sources de conflits, notamment en milieu de travail, en mettant en lumière les facteurs sous-jacents et les dynamiques psychologiques en jeu.

a) *LES SOURCES DES CONFLITS SELON MEIER (2016)*

Meier (2016) explore les origines des conflits entre groupes et les attribue souvent à des simplifications conscientes ou inconscientes de la réalité, utilisant des stéréotypes, des préjugés ou des jugements de valeur. Il identifie trois principales sources :

- Les stéréotypes

Ces derniers reposent sur le principe de l'économie cognitive, en raison des ressources cognitives limitées des individus, les incitant à créer des catégories. Les stéréotypes culturels, bien que leur validité varie, influencent fortement les relations entre personnes de différentes nationalités. Par exemple, les Allemands perçoivent les Français comme peu travailleurs et désordonnés, tandis que les Français voient les Allemands comme stricts et disciplinés.

- Les préjugés

Il souligne que les préjugés sont des jugements précoces et généralisant, formés sans fondement empirique ou rationnel. Contrairement aux stéréotypes, les préjugés engendrent une évaluation négative de l'individu basée sur son appartenance à une catégorie spécifique.

Par exemple, associer les Allemands à la discipline est un stéréotype, tandis que les rejeter pour cette même raison relève du préjugé.

- Les jugements de valeur

Ces jugements sont ancrés dans des systèmes de valeurs hiérarchisés et chargés d'affectivité, influençant les décisions et les choix de l'individu au-delà d'une simple analyse rationnelle.

b) *LES SOURCES DES CONFLITS SELON PEPIN (2005)*

Pépin (2005) identifie plusieurs sources de conflits spécifiques aux équipes de travail :

- L'absence d'objectifs clairs et partagés

Quand les objectifs ne sont pas clairement définis ou partagés, chaque membre peut poursuivre ses propres objectifs, entraînant des mésententes et des conflits.

- Une information déficiente

Des conflits surviennent souvent lorsque les membres de l'équipe n'ont pas une compréhension commune des problèmes ou n'ont pas accès aux mêmes informations, entraînant des désaccords majeurs.

- Les différences individuelles

Même avec des informations identiques, les membres peuvent les interpréter différemment selon leurs valeurs, besoins, formations et expériences personnelles, ce qui peut transformer des divergences d'opinions en conflits interpersonnels.

- Des ressources inadéquates

La rareté des ressources humaines, matérielles, financières ou temporelles peut générer de la frustration, affecter la confiance mutuelle et favoriser l'émergence de conflits interpersonnels.

Ces analyses de Meier (2016) et Pépin (2005) mettent en évidence les différentes sources potentielles de conflits, soulignant l'importance de la gestion des perceptions, des informations et des ressources pour maintenir la cohésion au sein des équipes.

1.2.1.4 Impact des conflits

Les recherches menées au cours des cinquante dernières années dans le domaine de la recherche organisationnelle, avec des contributions significatives de Coser (1956), Pondy (1967), Thomas (1992), Deutsch (1973), Flanagan et Runde (2008), Pépin (2005) et Dethier (2018), convergent vers deux conclusions principales : premièrement, le conflit est omniprésent dans les interactions humaines ; deuxièmement, il est souvent perçu comme nuisible au bon fonctionnement des organisations. Cependant, les conflits ne sont pas les seuls facteurs pouvant affecter la santé et le bien-être des employés. En effet, comme l'ont souligné De Dreu *et al.* (2004), les employés peuvent éprouver une détérioration de leur bien-être, se sentir moins satisfaits et engagés dans leur travail pour diverses raisons, même en dehors des conflits professionnels. Les conséquences des conflits au travail sont toutefois significatives. Une étude récente au Royaume-Uni a estimé que les conflits coûtent à l'économie 28,5 milliards de livres sterling, soit environ 1 000 livres par employé chaque année (Saundry et Urwin, 2021). De plus, ces conflits ont un impact notable sur les individus : 56 % des travailleurs rapportent des niveaux élevés de stress, d'anxiété ou de dépression, 40 % mentionnent une baisse de motivation, et environ 5 % des employés concernés quittent leur entreprise (Saundry et Urwin, 2021). Les travaux de Munduate *et al.* (2022) soutiennent également l'idée que les conflits ont un impact profond sur le bien-être des employés. L'impact potentiel des niveaux de bien-être plus bas sur les relations interpersonnelles est encore renforcé par les recherches de De Dreu *et al.* (2004) sur la dépression. Ils suggèrent que les employés confrontés à des niveaux élevés de stress ou à des problèmes de santé sont non seulement plus susceptibles d'être impliqués dans des conflits avec leurs collègues et superviseurs, mais que ces conflits peuvent également résulter d'une diminution de leurs performances (De Dreu *et al.*, 2004). Cette dynamique est appuyée par des études longitudinales, comme celles de Zapf *et al.* (1996), qui indiquent que des conditions de travail

défavorables, telles que les conflits, peuvent être la conséquence plutôt que la cause du mal-être des employés.

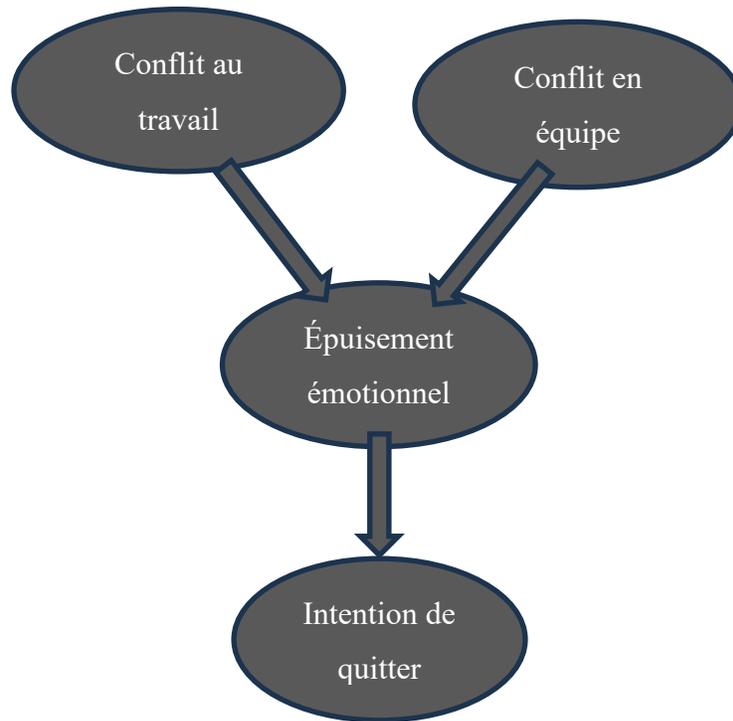


Figure 1. Impact des conflits inspiré du modèle conceptuel de Mansour et Tremblay (2018, p. 70)

1.2.2 Gestion des conflits

Les études sur la gestion des conflits montrent que les conflits au sein des organisations sont inévitables et peuvent entraîner des conséquences à la fois constructives et destructrices (Tjosvold *et al.*, 2014). C'est pourquoi la gestion des conflits est devenue une composante essentielle des pratiques organisationnelles, nécessitant que les dirigeants et les gestionnaires consacrent une part significative de leur temps à la prévention et à la résolution des conflits (Munduate *et al.*, 2022). La mondialisation des marchés a contribué à une diversité accrue de la main-d'œuvre, rendant cette gestion encore plus complexe (Ristic *et*

al., 2020). Aujourd'hui, il est courant de travailler avec des employés issus de diverses cultures, une réalité que les cadres doivent savoir gérer efficacement (Ristic *et al.*, 2020). La gestion de la diversité culturelle dans les équipes est cruciale, car comme le soulignent Flanagan et Runde (2008), les conflits sont inévitables au sein des équipes diversifiées. Cette inévitabilité est également soutenue par Deutsch (1973), qui attribue les conflits aux différences individuelles, aux intérêts divergents et aux objectifs souvent opposés des membres d'une équipe. Pour les organisations multinationales, comprendre ces différences culturelles est fondamental pour réussir, comme le souligne Boonsathorn (2007). Kuhn et Pool (2000) confirment que de nombreuses organisations multinationales échouent précisément en raison d'une incompréhension culturelle, et Kim (2001) renforce cette observation en révélant qu'environ 50 % des multinationales américaines en Asie échouent en raison de malentendus interculturels. Dethier (2018) ajoute une perspective philosophique à cette discussion, affirmant que dans une société en constante évolution, la quête d'une harmonie durable est un mythe. Il souligne que l'ordre et le désordre sont interdépendants, créant des états d'équilibre dynamique où l'interaction continue entre conflit et harmonie est essentielle au dynamisme des équipes. Dans ce contexte, Boohar (2001) va plus loin en arguant que l'absence de conflit est soit une illusion, soit le signe d'un isolement de la réalité, et que le conflit est une constante des relations humaines, nécessaire au progrès tant personnel que professionnel. Rahim (2002) se concentre sur les stratégies de gestion des conflits, notant que bien que la plupart d'entre elles visent à réduire ou minimiser les conflits en raison de leurs effets potentiellement négatifs, il est tout aussi crucial de gérer les conflits de manière constructive pour le bon fonctionnement des organisations. Enfin, De Dreu *et al.* (2004) apportent une perspective positive en affirmant que, lorsque les conflits sont gérés de manière constructive, ils peuvent non seulement améliorer la satisfaction au travail, mais aussi contribuer au bien-être des individus. Ainsi, bien que les conflits soient inévitables, ils peuvent également être une source de bénéfices lorsqu'ils sont abordés de manière appropriée (De Dreu *et al.*, 2004).

1.2.2.1 Types de gestion de conflits

Gosselin *et al.*, (2017) identifient plusieurs types de gestion de conflits qu'un gestionnaire peut adopter. Lorsqu'il est confronté à un conflit, le gestionnaire peut choisir de faire appel à une personne externe plutôt que d'intervenir directement. En conséquence, divers intervenants tels qu'un arbitre, un médiateur, un négociateur ou un ombudsman peuvent être sollicités, chacun apportant une stratégie spécifique pour résoudre les conflits (Gosselin *et al.*, 2017).

- L'arbitrage

L'intervention d'un arbitre se base sur une approche légaliste, visant à établir la responsabilité et à imposer une solution au conflit, parfois en coordination avec la direction de l'entreprise. Bien que son rôle soit généralement limité à écouter les plaintes des deux parties, l'arbitre peut imposer une décision qui favorise généralement l'une des parties au détriment de l'autre. Ce processus d'arbitrage est souvent utilisé pour régler des griefs, mais il est également pertinent dans les conflits de travail au sein d'entreprises non syndiquées.

- La médiation

L'intervention d'un médiateur s'efforce de respecter les intérêts de toutes les parties impliquées, en les aidant à exprimer leurs difficultés et à parvenir à un accord mutuel. Le médiateur, en tant que tiers, se concentre sur le processus de résolution du conflit, tout en laissant aux parties la liberté de déterminer un règlement équitable. En tant que facilitateur, il aide à rapprocher les positions des personnes en désaccord. Le médiateur suit plusieurs principes clés :

- Rencontrer chaque partie individuellement ;
- Explorer les points d'accord possibles ;
- Choisir un lieu neutre pour les discussions ;
- Accorder le temps nécessaire pour résoudre le conflit ;
- Encourager un dialogue ouvert entre les parties ;

- Éviter que les participants adoptent une attitude défensive ;
- Mettre l'accent sur les conséquences concrètes du conflit ;
- Récapituler et clarifier les discussions ;
- S'abstenir d'imposer des solutions.

- La négociation

La négociation est le mécanisme traditionnel pour résoudre les conflits collectifs de travail. Elle aide les parties à parvenir à un accord mutuel et à établir les règles de fonctionnement organisationnel pour une période définie. Les négociateurs, souvent des experts externes désignés par les parties, sont responsables de la création, par le biais de discussions et de négociations, des principes qui guideront les actions des parties dans l'entreprise. Ces spécialistes, en utilisant des arguments persuasifs, cherchent à justifier leur position tout en considérant les intérêts de l'autre partie.

- Le recours à un ombudsman

Contrairement à l'arbitre, au médiateur et au négociateur, l'ombudsman est généralement un employé interne à l'organisation dont le rôle est de résoudre les conflits entre les différents acteurs de l'organisation, tels que les gestionnaires, les employés et les clients. Lorsqu'un conflit émerge, les parties concernées peuvent faire appel à ses services pour trouver une solution. L'ombudsman combine les fonctions de l'arbitre et du médiateur : il a le pouvoir de mener des enquêtes et peut imposer une résolution, tout en cherchant à rapprocher les parties et à les aider à parvenir à un accord acceptable pour tous.

1.2.2.2 Les étapes de résolution de conflits

Pour gérer efficacement les conflits, il est crucial de commencer par les aborder rapidement, peu importe leur taille ou leur ampleur, comme le souligne (Boohar, 2001). Fisher *et al.* (2011) insistent sur l'importance de la négociation et de la recherche de solutions créatives. Ils affirment que les conflits peuvent être transformés en opportunités de

collaboration et de croissance si les parties impliquées adoptent une approche axée sur la satisfaction des intérêts mutuels. Cette approche encourage la recherche de solutions bénéfiques pour toutes les parties, favorisant ainsi des relations durables et positives (Fisher *et al.* 2011). Chevrier (2018) met en avant que les personnes ayant une expérience de travail ou de vie dans des contextes interculturels sont généralement conscientes des différences dans les pratiques et les comportements habituels. Cependant, leur compréhension des aspects culturels sous-jacents, c'est-à-dire des représentations culturelles non visibles, varie souvent (Chevrier, 2018).

Thomas (1992) détaille un modèle de gestion des conflits en distinguant cinq styles de résolution : compétition, collaboration, compromis, évitement et accommodation. Chaque style présente ses propres avantages et inconvénients. Selon Thomas (2008), choisir le style de résolution approprié dépend du contexte spécifique du conflit et des objectifs visés, ce qui nécessite une approche flexible et adaptative.

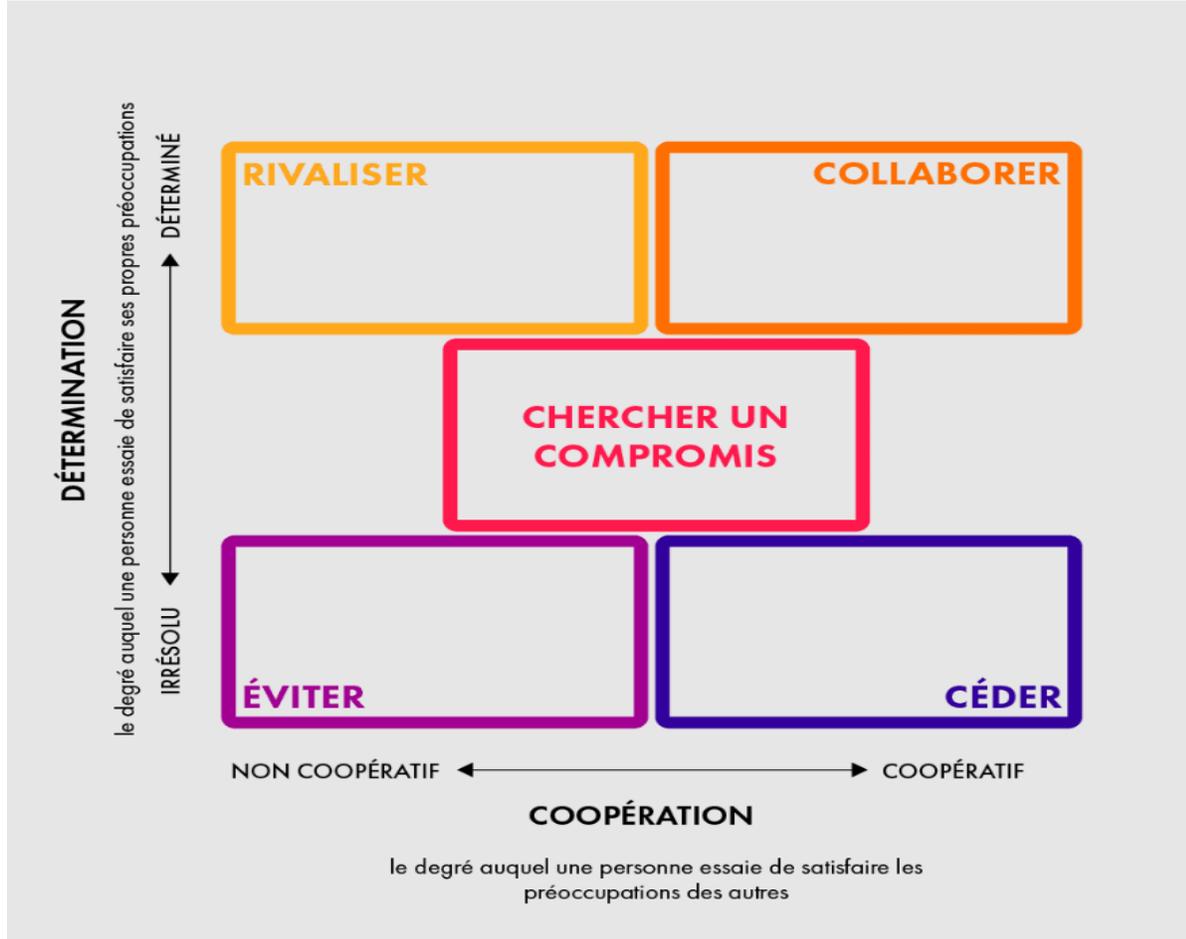


Figure 2. Les cinq modes de gestion des conflits. (Thomas, 2008, p. 2)

Pour Boohar (2001), une fois que vous avez catégorisé le conflit auquel vous faites face, vous aurez une meilleure compréhension de la manière de le résoudre et du potentiel de réussite. Certains conflits seront résolus rapidement, tandis que d'autres pourraient ne jamais se terminer. En conséquence, il est important de planifier vos actions et réactions futures de manière appropriée (Boohar, 2001).

a) RIVALISER OU COMPETITION

Les personnes qui adoptent une stratégie compétitive se concentrent principalement sur la satisfaction de leurs propres intérêts, souvent au détriment des besoins ou préoccupations des

autres (Gosselin *et al.*, 2017). Selon Thomas (2008), la compétition représente une forme d'affirmation de soi et de non-coopération, basée sur l'utilisation du pouvoir. Dans ce mode, un individu défend ses propres intérêts en utilisant le pouvoir qu'il juge nécessaire pour obtenir ce qu'il souhaite, souvent aux dépens de l'autre partie (Thomas, 2008). La compétition peut se manifester par la défense de ses droits, le soutien d'une position perçue comme correcte, ou simplement le désir de gagner (Thomas, 2008). Ce type de réaction peut être justifié en période de crise, lorsque le temps est limité et que le conflit affecte gravement le fonctionnement d'une équipe ou d'une entreprise (Gosselin *et al.*, 2017). Dans de telles situations, cette stratégie peut être une option appropriée et recommandée. Bien que cette approche conduise généralement à un perdant, il est souvent préférable de gérer cette insatisfaction plutôt que de permettre des dysfonctionnements relationnels prolongés (Gosselin *et al.*, 2017). Cependant, les effets secondaires de cette stratégie peuvent être imprévisibles, et son utilisation doit donc être effectuée avec précaution (Gosselin *et al.*, 2017).

b) COLLABORATION

Unir vos forces avec d'autres pour résoudre les problèmes est une stratégie efficace (Boohar, 2001). Selon Thomas (2008), la collaboration est une forme d'affirmation de soi qui implique également une coopération. En collaborant, les individus cherchent à travailler ensemble pour trouver une solution qui répond pleinement aux préoccupations des deux parties. Cela nécessite d'examiner le problème en profondeur pour identifier les préoccupations sous-jacentes de chaque individu et trouver une alternative qui satisfait ces préoccupations mutuelles (Thomas, 2008). La collaboration peut se manifester de plusieurs manières : en explorant un désaccord pour comprendre les perspectives de l'autre, en résolvant une situation de concurrence pour des ressources, ou en affrontant directement le problème pour trouver une solution créative à un conflit interpersonnel (Thomas, 2008). Boohar (2001) recommande de faire l'effort de collaborer lorsque la relation est de long terme, que la situation est récurrente, lorsque les objectifs sont trop importants pour accepter des compromis, ou lorsque l'adhésion de toutes les parties au résultat est nécessaire.

c) *COMPROMIS*

Pour Thomas (2008), le compromis est une approche intermédiaire entre l'affirmation de soi et la coopération. Dans un compromis, l'objectif est de parvenir à une solution opportune et mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les deux parties. Cette méthode est à utiliser lorsque le problème est significatif pour les deux parties, mais ne justifie pas une confrontation prolongée, lorsque la situation est temporaire et nécessite une résolution rapide, ou lorsque le temps est limité pour négocier en profondeur, mais que certains objectifs doivent être atteints (Boohar, 2001). Le compromis se positionne entre la compétition et l'accommodation : il implique de faire des concessions plus importantes que dans la compétition, mais moins que dans l'accommodation (Thomas, 2008). Il aborde le problème plus directement que l'évitement, sans toutefois explorer les solutions aussi en profondeur que la collaboration (Thomas, 2008). Le compromis peut consister à partager les différences, échanger des concessions ou rechercher rapidement une solution intermédiaire (Thomas, 2008). Cette stratégie est particulièrement adaptée aux situations d'urgence où une action rapide est nécessaire (Boohar, 2001).

d) *ÉVITEMENT*

La stratégie d'évitement se caractérise par un rejet clair de la discussion autour de la situation problématique ou par une attitude passive (Gosselin *et al.*, 2017). Thomas (2008) décrit l'évitement comme une approche peu assertive et non coopérative. En choisissant d'éviter le conflit, une personne néglige à la fois ses propres préoccupations et celles de l'autre partie (Thomas, 2008). Ainsi, les individus qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager directement dans la résolution du problème, même s'ils sont conscients que cette attitude ne résout pas le conflit (Gosselin *et al.*, 2017). L'évitement ne s'attaque pas directement au problème et peut se manifester de diverses manières, telles que le contournement diplomatique, le report du problème à un moment plus opportun ou le retrait de situations menaçantes (Thomas, 2008). Cependant, il est important de souligner que cette stratégie

mène souvent à une situation où les deux parties se retrouvent perdantes à court terme (Gosselin *et al.*, 2017). Elle peut être efficace lorsque les causes du conflit sont rares, lorsque le sujet est mineur, ou lorsque la relation entre les parties n'est pas cruciale. À l'inverse, si ces conditions ne sont pas remplies, l'évitement peut aggraver la situation et renforcer le désaccord. Par conséquent, l'évitement devrait être utilisé de manière exceptionnelle plutôt que comme méthode habituelle pour gérer les conflits (Gosselin *et al.*, 2017).

e) CEDER OU ACCOMMODEMENT

L'accommodation est une attitude peu assertive et coopérative, opposée à la compétition. En s'accommodant, une personne néglige ses propres préoccupations pour satisfaire celles de l'autre, impliquant un certain degré d'abnégation (Thomas, 2008). Cette approche peut se manifester par une générosité ou une charité désintéressée, par l'obéissance à un ordre malgré une préférence personnelle contraire, ou par la concession au point de vue de l'autre personne (Thomas, 2008). Boohar (2001) précise que l'accommodation est utilisée lorsque vous cédez aux plans de l'autre personne. Cette stratégie est appropriée lorsque le problème est important pour l'autre et relativement peu important pour vous, lorsque vous ne pouvez pas gagner ou avez tort, lorsque vous souhaitez conserver une faveur pour plus tard, ou lorsque l'harmonie est plus importante que le problème (Boohar, 2001).

En somme, créer une culture de sensibilisation et de résolution des conflits est essentiel pour une communication et une productivité commerciales efficaces (Boohar, 2001). La capacité à identifier et résoudre les problèmes déterminera si vous êtes un gestionnaire efficace des conflits inévitables ou si vous laisserez derrière vous une traînée d'opportunités manquées et de relations détériorées (Boohar, 2001).

Tableau 3. L'efficacité des stratégies génériques de résolution des conflits

Indicateur d'efficacité	compétition	Collaboration	Compromis	Évitement	Accommodation
Cout de la transaction	Élevé	Élevé	Moyen	Nul	Faible
Degré de satisfaction	Moyen	Élevé	Moyen	Faible	Moyen
Potentiel de réconciliation	Moyen	Élevé	Élevé	Faible	Moyen
Niveau de résurgence	Élevé	Faible	Faible	Moyen	Moyen

Source : adapté de Poitras et Ladouceur (2004, p. 25) cité dans Gosselin *et al.* (2017, p. 302).

1.3 GESTION DES CONFLITS EN EQUIPE MULTICULTURELLE

De nombreuses recherches ont exploré la corrélation entre les compétences en gestion des conflits et la gestion des équipes multiculturelles. Bien que la gestion des conflits, le travail en équipe et la gestion interculturelle aient fait l'objet d'études approfondies, plusieurs défis subsistent dans ces domaines (Plessis, 2012). Sawyer (2001), s'appuyant sur les travaux de Green et Taber (1980) ainsi que Sambamurthy et Poole (1992), définit la gestion des conflits, aussi appelée résolution des conflits, comme un processus visant à résoudre les divergences. De plus en plus d'organisations adoptent des approches d'équipe pour améliorer la performance organisationnelle face aux exigences du lieu de travail du 21^e siècle (Plessis, 2012). Avec la mondialisation et l'expansion des affaires internationales, la maîtrise des compétences de gestion dans des contextes culturels variés devient cruciale pour les managers, un domaine d'intérêt majeur pour les spécialistes de la gestion (Den Hartog et De Hoogh, 2024). Le paysage moderne des environnements de travail se caractérise par une intégration croissante d'équipes multiculturelles, où les membres apportent des origines et des perspectives diverses (Karna *et al.*, 2024). Cependant, la dynamique du travail en équipe dans un cadre multiculturel peut poser davantage de défis et conduire à des conflits

interculturels qu'il est impératif de gérer (Plessis, 2012). Karna *et al.* (2024) notent que bien que cette diversité soit une source potentielle d'innovation, elle présente également des défis en matière de conflits interpersonnels. Leur étude identifie trois éléments clés pour la gestion des conflits dans les équipes multiculturelles : les styles de communication, les normes et valeurs culturelles, et les stratégies de gestion des conflits. Ces éléments sont essentiels pour prévenir ou atténuer les conflits liés aux barrières linguistiques, aux modes de communication et aux différences culturelles en matière de politesse (Karna *et al.*, 2024). Reconnaître les origines culturelles des conflits et adopter une approche proactive est crucial pour rétablir l'harmonie au sein de l'équipe, facilitant ainsi la résolution des futurs obstacles (Brett *et al.*, 2020). Si ces conflits ne sont pas gérés de manière adéquate, ils peuvent nuire à la cohésion de l'équipe, à sa productivité, et compromettre le succès organisationnel (Chen *et al.*, 2021 ; Pazos *et al.*, 2022 ; Plessis, 2012 ; Razavi *et al.*, 2022). Tabassi *et al.* (2019) insistent sur l'importance de gérer ces conflits avec minutie pour atteindre des résultats optimaux. Behfar *et al.* (2008) soulignent le rôle central des stratégies de résolution des conflits, les reliant directement aux performances de l'équipe, en insistant sur la nécessité de traiter à la fois les conflits liés aux tâches et ceux liés aux relations. Toutefois, cela requiert une communication transparente, une écoute attentive et une compréhension claire des raisons du désaccord (Ellis et Abbott, 2012). Sawyer (2001) mentionne que les conflits interpersonnels au sein des équipes, souvent inévitables en raison des caractéristiques personnelles et des particularités des projets ont un impact significatif sur la performance de l'équipe. McKibben (2017) a également montré que les différences culturelles dans les équipes multiculturelles peuvent affecter leur performance si elles ne sont pas gérées correctement. Tsao *et al.*, (2021) soutiennent que la gestion efficace de ces conflits est cruciale pour la performance globale des projets. Pour Chevrier (2018), reconnaître les distinctions culturelles est la première étape pour assurer le bon fonctionnement des équipes diversifiées. Liu *et al.* (2020) ont exploré l'association entre les variations culturelles, les approches de gestion des conflits et les performances des projets dans les équipes multiculturelles, concluant que l'adoption d'une approche coopérative des conflits est la meilleure stratégie pour ces équipes. Vorbach (2018) met en avant que la réussite d'un

manager dans la gestion d'une équipe culturellement diversifiée dépende fortement de la culture organisationnelle. Il souligne que la création de la confiance est essentielle pour les chefs d'équipe afin de cultiver des relations significatives (Vorbach, 2018). Cependant, Ellis et Abbott (2012) recommandent d'éviter les « sept C » avant d'aborder un conflit : commander, comparer, condamner, contester, condescendre, contredire, et semer la confusion. McKibben (2017) explique que commander les gens ou les comparer à d'autres peut induire une résistance, car chaque situation est unique. De même, Flanagan et Runde (2008) ajoutent que les équipes qui apprennent non seulement à résoudre les conflits, mais aussi à les exploiter constructivement peuvent tirer profit de la diversité des perspectives pour innover plutôt que de se laisser envahir par la discorde. Sawyer (2001), en se basant sur les travaux de Pondy (1967) et Thomas (1975), avertit qu'une mauvaise gestion des conflits, sans consensus, peut engendrer des ressentiments et entraver la communication ouverte. Dans les environnements collaboratifs modernes, la gestion efficace des équipes et du leadership est essentielle pour obtenir des résultats optimaux (Plessis, 2012). Cependant, les conflits d'équipe non résolus posent de nouveaux défis en matière de gestion interculturelle (Plessis, 2012). Les équipes résilientes, capables de gérer les conflits de manière constructive, peuvent renforcer l'efficacité organisationnelle, tandis que les équipes qui perçoivent les conflits comme une menace risquent d'affaiblir les relations de travail et de diminuer la performance organisationnelle (Plessis, 2012).

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Lin *et al.* (2023), affirment que les avantages des équipes multiculturelles peuvent simultanément représenter des défis. Les divergences culturelles peuvent entraver la communication, provoquer des conflits, générer de l'insatisfaction et conduire à une désintégration sociale (Ren *et al.*, 2015). En m'appuyant sur mes propres expériences professionnelles dans divers environnements internationaux, notamment en Guinée, en Turquie, en Allemagne et au Canada (Québec), je vise à mieux comprendre, de manière concrète et incarnée, comment les différences culturelles influencent les conflits au sein des équipes multiculturelles.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce deuxième chapitre, j'exposerai la méthodologie retenue afin d'encadrer rigoureusement ma démarche de recherche. Je commencerai par définir le cadre épistémologique, puis je décrirai la méthode choisie pour conduire cette étude, en y intégrant une réflexion sur les aspects éthiques de ma démarche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

D'après Piaget (1967), l'épistémologie se concentre sur la formation des connaissances légitimes. Au-delà de cette définition, l'épistémologie examine la conception et la valeur des connaissances. Selon Gavard-Perret *et al.* (2008), elle pose des questions fondamentales sur la nature et le processus de l'élaboration des connaissances, ce qui revêt une importance cruciale dans la construction de tout projet de recherche. Cette réflexion est indispensable pour guider les choix méthodologiques et les approches pédagogiques. Ainsi, en comprenant les différentes perspectives épistémologiques, les chercheurs peuvent mieux orienter leurs méthodes de recherche et leurs pratiques d'enseignement (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Enfin, l'épistémologie considère trois grands paradigmes - le positivisme, le constructivisme et l'interprétativiste - qui offrent des perspectives variées sur la légitimité de la connaissance produite par le chercheur, en se penchant sur sa nature, ses effets et sa valeur. En ce qui concerne le positionnement épistémologique, ma recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste. Ainsi, la méthode adoptée repose sur une approche constructiviste pragmatique (Albert et Cadieux, 2017).

2.1.1 Choix épistémologique

Le choix du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), tel que décrit par Le Moigne (1995), découle de la reconnaissance de la pluralité de la réalité, laquelle émerge des perceptions humaines et évolue au fil du temps (Fortin et Gagnon, 2016). Dans ce contexte, toute méthode de recherche est jugée valide à condition de respecter trois principes fondamentaux : un comportement éthique de la part du chercheur, une rigueur critique à l'égard du processus de recherche et des résultats obtenus, ainsi qu'une explicitation précise des hypothèses sous-jacentes et des travaux épistémologiques et empiriques réalisés (Le Moigne, 1995). Cette approche permet de croiser les connaissances préexistantes avec les contributions du chercheur, grâce à une méthodologie appropriée.

Dans le cadre de notre recherche, qui vise à comprendre les aspects singuliers et contextuels d'un phénomène, nous avons opté pour une méthode qualitative (Fortin et Gagnon, 2016). Plus précisément, l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016), une méthode qualitative en première personne, a été retenue. Cette approche permet aux chercheurs praticiens ou anciens praticiens, d'explorer divers domaines scientifiques et de produire des connaissances générales à partir de leurs expériences (Albert et Cadieux, 2017). Elle offre aux chercheurs l'opportunité de prendre du recul sur leurs expériences professionnelles passées, de les analyser à la lumière des savoirs existants, et ainsi de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion. En intégrant ces différents éléments, ma recherche adopte une démarche méthodologique rigoureuse tout en tenant compte de la complexité et de la diversité de la réalité sociale et professionnelle.

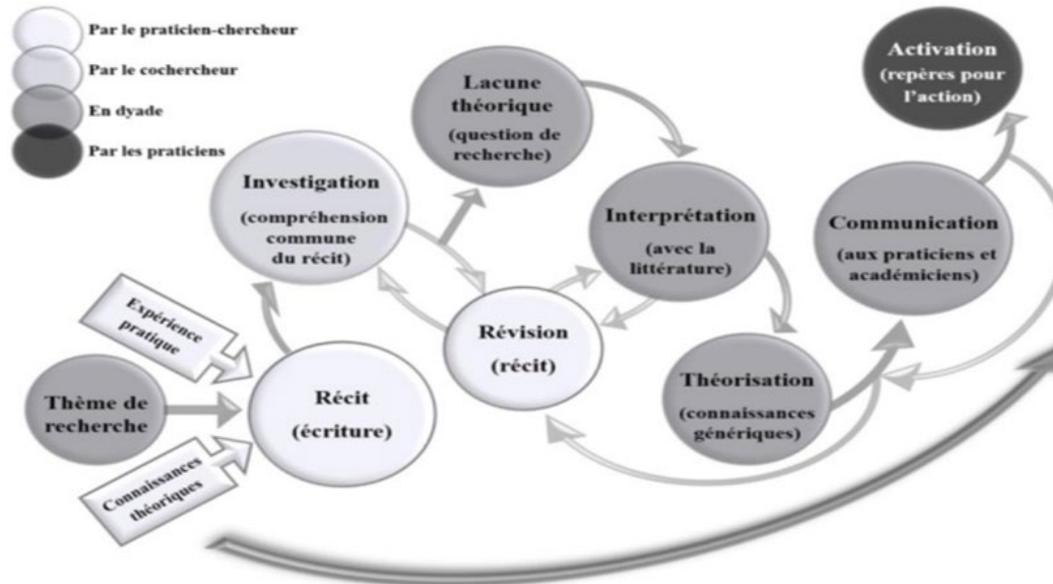


Figure 3. Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Albert et Couture, 2013, p. 83)

2.1.2 Logique de recherche

La logique inductive de la recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste pragmatique (Le Moigne, 1995), reconnaissant que la réalité est construite à partir des expériences humaines et peut évoluer dans le temps (Fortin et Gagnon, 2016). Cette approche permet de partir de mes observations et de mes expériences personnelles pour formuler des hypothèses et développer une compréhension approfondie du phénomène étudié. Ainsi, en intégrant cette logique avec l'épistémologie constructiviste, la recherche vise à explorer les réalités multiples et évolutives à travers les expériences individuelles, contribuant ainsi à une compréhension plus riche et nuancée du sujet d'étude. Pour ce faire, le chercheur effectue un travail réflexif en deux étapes. La première lui permet d'examiner sa pratique de recherche, tandis que la deuxième lui permet d'utiliser diverses théories pour comprendre différemment ses expériences (Albert et Cadieux, 2017). Cette approche réflexive, décrite par Albert et Cadieux (2017), permet au chercheur de prendre du recul sur ses expériences, favorisant ainsi une analyse approfondie et une compréhension plus complexe du phénomène étudié.

2.2 PRESENTATION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans ma démarche de recherche, mon choix d'adopter une approche qualitative a été motivé par le désir de comprendre les aspects uniques et contextuels d'un phénomène. Selon Albert et Perouma (2017), cette approche nous permet d'explorer en profondeur les données en nous appuyant sur les témoignages des chercheurs-praticiens et sur une théorie multidisciplinaire. Paillé (1996) souligne que la recherche qualitative se distingue par une démarche discursive, visant à reformuler, expliciter ou théoriser un témoignage, une expérience ou un phénomène. En mettant l'accent sur la découverte et la construction de sens, elle ne nécessite pas de quantification pour être valide. En optant pour une approche qualitative, l'utilisation de méthodes de recherche fondées sur nos propres expériences, comme l'indiquent Albert et Michaud (2016), implique une prise de conscience de notre subjectivité. Nos souvenirs peuvent être incomplets et influencer notre perception des événements passés. Il est donc essentiel de contextualiser l'étude du passé à la lumière du présent. Dans le cadre de ma recherche sur la gestion des conflits dans les équipes de travail multiculturelles, je m'appuie sur cette perspective pour explorer en profondeur mes expériences professionnelles dans divers pays, notamment la Guinée, la Turquie, l'Allemagne et le Canada (Québec).

2.3 PRESENTATION DE LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

L'autopraxéographie, comme l'expliquent Albert et Michaud (2016), vise à réduire les biais inconscients dans la recherche tout en encourageant la génération de connaissances à partir des expériences individuelles, ce qui correspond parfaitement à mes objectifs de recherche. Ainsi, la méthode de collecte de données s'appuie sur le récit de mes expériences personnelles. Après avoir soigneusement retracé et rédigé mes témoignages de manière sincère et authentique, je m'engagerai dans une révision approfondie de ces récits, les modifiant, retravaillant, déconstruisant et reconstruisant jusqu'à ce qu'ils reflètent le plus fidèlement et rigoureusement possible mon parcours (Albert et Cadieux, 2017). Ce processus me permettra d'analyser en profondeur les défis rencontrés, les décisions prises et les leçons

apprises, offrant ainsi des perspectives éclairantes pour comprendre les dynamiques des conflits dans des environnements multiculturels, en contexte organisationnel réel. Cette approche ne se contentera pas de capturer la complexité des situations vécues, elle les contextualisera également en fonction des cultures, des environnements et des interactions spécifiques que j'ai traversés. En m'appuyant sur la méthode autopraxéographique, mon travail inclura non seulement une réflexion personnelle, mais aussi une analyse critique fondée sur la reconstruction itérative de mes expériences. Mon objectif est d'offrir une interprétation nuancée et approfondie des conflits dans les équipes multiculturels dans les organisations. En combinant ces différentes techniques de collecte et d'analyse de données, ma recherche se distinguera par son ancrage dans une démarche qualitative et introspective, offrant une compréhension plus complète et authentique des réalités organisationnelles multiculturelles, tout en prenant en compte la dimension humaine et subjective des interactions et des conflits. À travers cette approche, j'espère contribuer de manière significative à l'étude des pratiques de gestion des conflits dans les équipes de travail multiculturelles.

2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche a été conduite avec un profond respect pour les principes éthiques, veillant à garantir la dignité et les droits fondamentaux des participants. L'éthique en recherche offre un cadre essentiel qui guide la prise de décision et oriente les actions, en s'assurant que les valeurs humaines et environnementales sont pleinement respectées.

L'application de l'autopraxéographie dans ce contexte soulève plusieurs défis éthiques spécifiques :

- Protection de la vie privée et de la confidentialité : les données recueillies sont traitées avec la plus grande confidentialité, tant pendant la durée de l'étude qu'après sa conclusion. Je m'engage à ne jamais divulguer d'informations personnelles ou sensibles, veillant à préserver l'anonymat des participants. Pour cela, des mesures

rigoureuses seront mises en place, incluant le stockage sécurisé des données et leur anonymisation, afin de minimiser les risques de divulgation.

- **Consentement libre et éclairé** : le participant qui a choisi de partager ses témoignages l'a fait de manière volontaire et informé. Avant le début de la recherche, j'ai fourni des informations détaillées sur les objectifs de l'étude, les méthodes utilisées et les implications de sa participation. J'ai clairement indiqué qu'il avait également le droit de se retirer à tout moment sans aucune conséquence. Ce processus de consentement éclairé est primordial pour assurer que chaque participant comprend pleinement son rôle et les enjeux de sa participation.
- **Respect et bien-être des participants** : il est également essentiel de créer un environnement respectueux et sécurisant pour tous les participants. Cela implique de reconnaître et de valoriser la diversité culturelle, sociale et personnelle de chacun, en adaptant mes méthodes d'interaction en fonction de ces différences. Je m'engage à traiter chaque participant avec empathie et respect, afin de favoriser un échange ouvert et honnête.
- **Responsabilité sociale et engagement éthique** : en intégrant ces principes dans ma recherche, je m'efforce de contribuer à une pratique de recherche responsable. Cela inclut non seulement le respect des droits individuels, mais aussi une réflexion critique sur l'impact que mes résultats pourraient avoir sur les communautés concernées. L'objectif est de générer des connaissances qui ne soient pas seulement académiques, mais qui apportent une réelle valeur ajoutée à la compréhension des dynamiques multiculturelles.

En traitant ces défis éthiques avec rigueur et engagement, cette recherche vise à générer des connaissances solides tout en préservant intégralement le bien-être et la dignité de chaque participant. En intégrant ces principes éthiques, je m'engage à contribuer à une recherche responsable et respectueuse, essentielle pour la crédibilité et l'intégrité des résultats obtenus.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

Dans ce chapitre, nous exposerons les expériences de conflits vécues par le praticien-chercheur dans divers contextes culturels et géographiques, notamment en Guinée, en Malaisie, en Turquie, en Allemagne et au Canada, qui illustrent des dynamiques professionnelles et interculturelles complexes. Ainsi, cette approche permettra au lecteur de mieux appréhender la réalité concrète des situations observées et analysées. Par ailleurs, afin de garantir la confidentialité des individus et des organisations mentionnées, les prénoms et noms des personnes ainsi que les noms des institutions ont été modifiés.

3.1 TÊMOIGNAGE (GUINÉE)

Je suis originaire de la République de Guinée, plus précisément de la ville de Siguiri, située dans le nord-est du pays. C'est dans cette ville que j'ai grandi et que j'ai complété de l'école primaire au lycée. Après avoir obtenu mon baccalauréat, j'ai été orienté vers un cursus en Banque et finance à l'université Générale Lansana Conté de Sonfonia-Conakry. En 2016, je me suis donc installé dans la capitale pour y entamer une licence dans ce domaine. Cependant, dès le début de mes études, j'ai ressenti un profond décalage entre ce que j'étudiais et mes aspirations personnelles. Bien que la Banque finance soit un domaine prestigieux, mon véritable intérêt avait toujours été le génie civil, particulièrement la construction de bâtiments, un domaine dans lequel mon père espérait aussi me voir évoluer. Après quelques mois de cours, cette divergence est devenue trop évidente pour être ignorée. Je me sentais de plus en plus mal à l'aise dans mon programme et je voyais chaque jour passer comme une opportunité manquée de suivre ma véritable passion. J'ai donc décidé de parler à mon père et de lui expliquer ma situation. Je lui ai exprimé mon souhait de changer de filière et de poursuivre des études en génie civil, même si cela impliquait de quitter le pays

pour obtenir la formation que je désirais. Mon père, après avoir longuement réfléchi, a accepté de me soutenir dans cette démarche. Il a compris que pour m'épanouir, il était crucial que je suive la voie qui m'inspirait réellement. C'est ainsi qu'en début 2017, j'ai entrepris mon tout premier voyage hors de la Guinée, avec pour destination Kuala Lumpur, en Malaisie. Ce changement de décor fut à la fois passionnant et déstabilisant. Je me retrouvais plongé dans un environnement totalement différent, tant sur le plan culturel que linguistique. À mon arrivée, il m'a rapidement semblé évident que la maîtrise de l'anglais était indispensable pour réussir dans ce nouvel environnement académique. J'ai donc commencé par suivre une formation intensive en anglais avant de pouvoir débiter officiellement mes cours en génie civil. Cette période d'apprentissage linguistique a également été pour moi une opportunité d'observer les différences marquantes entre la gestion des institutions en Malaisie et celles que j'avais connues en Guinée. Ce qui m'a particulièrement frappé, c'est l'efficacité et la rigueur avec lesquelles les institutions malaisiennes étaient gérées. Par contraste, en Guinée, j'avais souvent observé de graves manquements dans la gestion administrative et dans les entreprises, manquements qui freinaient leur bon fonctionnement. Par exemple, dans de nombreuses entreprises guinéennes, il n'était pas rare de constater un manque flagrant de transparence dans les processus décisionnels. Les décisions étaient souvent prises de manière arbitraire, sans consultation préalable des parties concernées, ce qui créait un climat de méfiance et de frustration parmi les employés. Un autre exemple de ces manquements concerne la gestion des ressources humaines. En Guinée, il est courant que les employés soient recrutés sur la base de relations ethniques, communautaires, personnelles ou familiales plutôt que sur leurs compétences ou qualifications. Cela conduit à une inefficacité dans la gestion des équipes et à une démotivation générale, car les employés compétents peuvent se sentir sous-évalués ou négligés. De plus, les formations continues pour améliorer les compétences des employés sont rarement organisées, ce qui limite leur développement professionnel et l'évolution des entreprises. Ces observations ont profondément influencé ma vision du management et m'ont poussé à envisager un avenir dans ce domaine. J'ai réalisé que, pour aider ma communauté à surmonter ces défis, il était crucial que je me forme en management et en gestion des ressources humaines. Mon objectif

était de retourner un jour en Guinée avec les compétences nécessaires pour contribuer à une meilleure gestion des institutions, en mettant l'accent sur la transparence, l'équité dans le recrutement, la formation continue, et la gestion proactive des conflits.

Dans ce premier témoignage, je souhaite partager une histoire qui m'a profondément marqué : celle de mon père et son parcours au sein d'une entreprise minière. Ayant grandi en l'observant évoluer dans son milieu professionnel, j'ai été témoin des défis et des réussites qu'il a connus tout au long de sa carrière.

Mon père a consacré plus de vingt ans de sa vie à travailler pour Eagle Peak Mining, une entreprise minière de grande envergure implantée en Guinée, spécialisée dans l'exploitation de l'or. Cette société représentait un pilier économique essentiel pour la région, mais les réalités internes révélaient un tout autre tableau. Malgré son engagement sans faille et ses années d'expérience, mon père n'a jamais obtenu les promotions tant promises. Au fil du temps, il est devenu clair que les promotions étaient souvent attribuées non pas en fonction du mérite, mais selon des critères communautaires, favorisant les membres de la communauté locale, qui exerçaient une influence significative sur les décisions de l'entreprise.

Je me souviens de nombreuses conversations avec mon père, où il partageait avec moi ses frustrations. Un jour, après avoir remarqué son air accablé en rentrant du travail, je lui ai demandé ce qui n'allait pas. Il m'a alors confié :

« Mandjan, cette entreprise... ce n'est pas juste le travail qui compte ici. Les dirigeants sont sous pression pour embaucher et promouvoir les membres de la communauté locale, même si ces personnes manquent d'expérience ou de compétences. Ils sont obligés de placer les fils des notables locaux dans des postes stratégiques pour maintenir la paix avec la communauté environnante. »

Cette pression communautaire locale m'a laissé perplexe. *« Mais papa, ça ne doit pas bien se passer pour l'entreprise alors, non ? »*

Il a hoché la tête gravement. *« C'est là que ça devient compliqué. Cette situation crée des tensions internes. Les employés expérimentés comme moi, qui ne sont pas de la communauté, se sentent lésés et démotivés. Cela affecte la productivité, car beaucoup se demandent pourquoi continuer à se donner à fond si leurs efforts ne sont jamais reconnus. »*

Les répercussions de ces choix se faisaient sentir dans toute l'entreprise. En cédant aux exigences de la communauté locale pour éviter des troubles sociaux, Eagle Peak Mining compromettait souvent son efficacité opérationnelle. Les nouveaux employés, souvent promus rapidement à des postes de responsabilité en raison de leur appartenance à la communauté locale, manquaient parfois de l'expérience et des compétences nécessaires pour gérer ces fonctions cruciales. Mon père me racontait comment ces promotions non méritées semaient la discorde parmi les employés :

« Il y a des tensions constantes, Mandjan. Ceux d'entre nous qui travaillent depuis longtemps et connaissent les rouages de l'entreprise en viennent à se sentir amers. Nous faisons tout le travail difficile, mais ce sont les autres qui obtiennent les récompenses. Et cela crée une atmosphère de méfiance et de ressentiment. »

À ce moment, je me suis demandé comment une entreprise pouvait continuer à fonctionner dans un tel climat. *« Et les dirigeants, ils ne voient pas que cela fait du tort à l'entreprise ? »* ai-je demandé, cherchant à comprendre l'impact plus large de cette situation.

« Ils le voient, » m'a-t-il répondu, « mais ils sont pris au piège. S'ils n'accèdent pas aux demandes de la communauté locale, ils risquent des troubles sociaux, des grèves, voire des sabotages. C'est un équilibre précaire qu'ils essaient de maintenir, mais à quel prix ? Le moral des employés chute, et avec lui, la productivité. »

Pour mieux illustrer cette analyse de mon père, je vais vous raconter une conversation troublante que j'ai eue avec lui il y a environ trois mois. Ce jour-là, comme à mon habitude, je l'ai appelé pour prendre de ses nouvelles. Curieux de savoir s'il avait travaillé, je lui ai demandé : *« Papa, tu n'es pas allé au travail aujourd'hui, où es-tu en repos ? »* À ma grande

surprise, il m'a répondu en disant « *Mandjan, cela fait maintenant deux semaines que nous ne travaillons plus.* »

Inquiet et étonné, j'ai marqué un silence, ne sachant pas trop quoi dire. J'ai finalement repris la parole pour lui demander : « *Qu'est-ce qui se passe, pourquoi l'usine est-elle arrêtée ?* »

Il a alors commencé à m'expliquer, avec une lassitude palpable dans la voix : « *Mon fils, ici, les problèmes sont sans fin. Récemment, la société a lancé une vague de recrutements dans plusieurs secteurs. Cependant, la communauté locale n'a pas du tout apprécié la manière dont ces embauches ont été faites. Bien que la société ait respecté le quota habituel de recrutement pour les habitants locaux, ces derniers ont exigé encore plus, notamment en réclamant les postes les plus élevés, même si beaucoup parmi eux n'étaient pas qualifiés pour ces responsabilités.* »

Il a poursuivi, en soulignant que la direction de l'entreprise avait fermement refusé ces revendications, ce qui avait provoqué une escalade des tensions. « *Les choses ont très vite dégénéré. Après seulement quelques jours de grève, la situation est devenue hors de contrôle. Un groupe de manifestants a décidé de passer à l'action. Alors que certains mineurs étaient encore au travail, ces manifestants ont lancé une attaque contre l'entreprise. Malgré les mesures de sécurité en place, ils ont réussi à s'introduire dans l'enceinte de l'usine. Ils ont mis le feu à des machines, à des bus, et ont causé d'importants dégâts matériels un peu partout. Il a fallu l'intervention de l'armée pour rétablir un semblant de calme.* »

Sous le choc, je me suis immédiatement inquiété pour la sécurité de mon père. « *Papa, est-ce que ça va ? Tu n'as rien, j'espère ? Pourquoi en sont-ils arrivés à de telles extrémités ?* » Il m'a rassuré, mais son ton restait empreint d'une profonde inquiétude : « *Je vais bien, mais c'est vraiment compliqué, mon fils. Avec tous ces dégâts, l'usine ne pourra pas rouvrir de sitôt. Ça va prendre beaucoup de temps et, pendant ce temps, nous sommes tous dans l'incertitude.* »

Il m'a ensuite expliqué que le coût des dommages matériels causés par ces violences était colossal, estimé à près d'un million et demi de dollars américains. Ce chiffre m'a laissé sans voix, et j'ai réalisé à quel point la situation était grave.

Ces discussions avec mon père ont été une véritable révélation pour moi, me montrant la complexité des relations entre une entreprise et la communauté qui l'entoure. Il ne s'agissait pas simplement de son propre sentiment d'injustice, mais d'une situation qui affaiblissait toute l'entreprise. Le favoritisme communautaire compromettait non seulement la carrière de mon père, mais aussi la performance globale de l'entreprise, créant un environnement de travail toxique où le mérite était secondaire par rapport aux affiliations sociales.

3.2 TMOIGNAGE TURQUIE

3.2.1 Témoignage 1 (Turquie)

Avant de quitter la Malaisie pour la Turquie en 2018 pour mes études universitaires, j'avais longuement réfléchi aux implications culturelles et religieuses de ce choix. Issu d'une famille musulmane pratiquante, il était crucial pour moi de pouvoir pratiquer ma foi librement dans mon nouveau pays. La Turquie, avec sa majorité musulmane, semblait être l'endroit idéal pour concilier mon désir de poursuivre des études supérieures et le respect de mes valeurs religieuses.

Après une sélection minutieuse, j'ai opté pour Uşak, une petite ville tranquille éloignée de l'agitation d'Istanbul. Cette ville offrait un environnement calme, propice à l'apprentissage intensif de la langue turque, une étape cruciale avant le début de mes études. Les premiers mois à Uşak ont été consacrés principalement à des cours de langue et à l'adaptation à un mode de vie totalement différent. J'ai également pris le temps de m'intégrer dans la culture turque, en participant à des événements locaux et en tissant des liens avec les habitants, pour mieux comprendre les subtilités culturelles du pays.

Cependant, la situation financière s'est rapidement détériorée. Mes économies s'épuisaient plus vite que prévu en raison des frais de vie et des coûts imprévus. Face à cette

situation, j'ai été contraint de chercher un emploi pour subvenir à mes besoins. Connaissant bien les langues, notamment le français, l'anglais et le turc, le secteur touristique est apparu comme une solution viable. Après avoir exploré les opportunités en ligne sans succès significatif, j'ai pris la décision audacieuse de me rendre directement à Bodrum, une destination touristique réputée, dans l'espoir de trouver un emploi plus rapidement. À Bodrum, la beauté pittoresque de la ville ne faisait que renforcer ma détermination, malgré la pression constante de trouver un emploi. Après plusieurs entretiens infructueux, j'ai finalement décroché un poste de serveur dans un hôtel que j'appellerai Azure Beach. Ce poste représentait un véritable défi, car c'était ma première expérience dans le secteur de l'hôtellerie.

Lors de mon intégration à Azure Beach, j'ai pris soin de signaler mes croyances religieuses à Mme Yilmaz, la chef de rang. Elle a montré une compréhension et une flexibilité remarquables, en s'assurant que mes besoins religieux, notamment mes horaires de prière et les heures de rupture du jeûne pendant le ramadan, soient respectés. Malheureusement, à ce moment-là, Bay Alper, le manager de l'hôtel, n'était pas encore présent. Bien que je savais qu'il était aussi musulman, il n'était pas là pour discuter de ces aspects.

Les premières semaines se sont passées relativement bien. Toutefois, les choses ont commencé à se détériorer dès l'arrivée de Bay Alper, un homme dans la quarantaine, connu pour sa rigueur et son souci incessant de l'efficacité. Son approche inflexible en matière de gestion du personnel s'est rapidement révélée, créant un climat de tension.

Le premier conflit majeur est survenu pendant le mois de ramadan. En tant que musulman pratiquant, je devais suivre les horaires de jeûne, de prière, et de rupture du jeûne. Cependant, il devenait de plus en plus difficile de maintenir ces pratiques tout en travaillant à des heures de pointe. Un soir, alors que le restaurant était bondé, j'ai demandé à prendre quelques minutes pour rompre mon jeûne, comme le permettaient les horaires de pause stipulés par mes pratiques religieuses. Bay Alper m'a cependant fermement rappelé : « *Mandjan, tu n'as pas encore terminé tes tâches. Comment peux-tu penser à faire une pause maintenant ?* »

« Je comprends, Monsieur Alper, mais il est important pour moi de faire ma prière. C'est un aspect essentiel de ma foi pendant le ramadan. »

J'ai essayé de lui rappeler que lors de mon intégration, Mme Yılmaz avait accepté de respecter mes horaires religieux. Cependant, Bay Alper a rejeté cette demande en expliquant que dans son hôtel, il n'était pas question de faire des exceptions, même pendant le ramadan.

En parallèle, les conflits concernant la pratique religieuse se sont intensifiés. Un autre incident s'est produit lorsque, un soir, un client a commandé une bouteille de vin. Conscient de l'interdiction religieuse qui m'empêchait de servir de l'alcool, j'ai cherché un collègue pour m'aider. J'ai vu Momo à proximité et lui ai demandé de prendre en charge cette commande. Mais Bay Alper, ayant remarqué cette situation, m'a convoqué dans son bureau.

« Mandjan, pourquoi n'as-tu pas servi le client ? » demanda-t-il, avec une dureté palpable. *J'ai expliqué que servir de l'alcool était incompatible avec mes croyances religieuses. Bay Alper a répliqué que tous les employés devaient être polyvalents et que les croyances personnelles ne devaient pas interférer avec les tâches professionnelles.*

Mme Yılmaz a tenté de proposer des solutions : *« Monsieur Alper, peut-être pourrions-nous trouver un compromis pour respecter les croyances de chacun tout en assurant un service uniforme ? »*.

Momo a aussi plaidé pour une approche plus inclusive *« Monsieur Alper, pourquoi ne pas simplement redistribuer les tâches pour respecter les croyances religieuses ? Je suis prêt à prendre en charge ce type de commandes à l'avenir. »*

Malheureusement, ces propositions ont été rejetées par Bay Alper *« Je ne peux pas diriger cet hôtel en fonction des croyances individuelles. Si vous travaillez ici, vous devez être prêt à accomplir toutes les tâches qui vous sont assignées. »*

Face à cette impasse, je me suis senti de plus en plus isolé et en contradiction avec mes principes personnels. Les tensions ont atteint un point critique lorsque j'ai eu une confrontation directe avec Bay Alper sur mes heures de prière. Il m'a reproché de manquer

de disponibilité pendant les heures de service cruciales, malgré le fait que ces heures coïncidaient avec mes moments de prière.

En sortant de son bureau, abattu et désespéré, j'ai immédiatement appelé mon père pour lui expliquer la situation. « *Papa, je suis dans une situation où je dois choisir entre mon travail et mes croyances religieuses. Que devrais-je faire ?* »

Son conseil fut clair et direct : « *Mon fils, ta foi et tes valeurs sont plus importantes que n'importe quel travail. Si tu dois compromettre tes croyances pour rester dans cet emploi, il vaut mieux que tu démissionnes. Allah¹ pourvoira à tes besoins autrement.* »

Après avoir réfléchi profondément à ces conseils, j'ai pris la décision difficile, mais nécessaire de démissionner. Quelques jours plus tard, j'ai remis ma démission à Bay Alper. En quittant Bodrum pour retourner à Uşak, j'étais partagé entre le soulagement d'avoir respecté mes principes et l'incertitude quant à l'avenir.

3.2.2 Témoignage 2 (Turquie)

Après mon expérience difficile à Bodrum, où j'avais été confronté à des défis significatifs en raison de mes convictions religieuses, j'ai pris une décision cruciale concernant mon avenir professionnel. L'incapacité à concilier mes croyances avec les exigences de mon emploi chez Azure Beach m'avait profondément marqué. Cette expérience m'avait appris à quel point il était essentiel pour moi de préserver mes principes religieux dans tout environnement de travail. Ainsi, lorsque j'ai accepté un poste d'interprète à l'hôpital d'Istanbul « Deniz Hastanesi », je l'ai fait avec une détermination claire : ne plus travailler dans un endroit où mes croyances et mes valeurs pourraient être compromises. Je cherchais un environnement où le respect des convictions personnelles serait pris en compte et où je pourrais évoluer sans mettre en péril ma foi.

¹ Allah est un mot arabe signifiant Dieu.

Cependant, trouver un emploi dans un hôpital aussi prestigieux n'a pas été facile. Le marché du travail était compétitif et les opportunités adaptées à mes critères étaient rares. Malgré mes compétences linguistiques et mon expérience internationale, la concurrence était rude et le chemin semé d'embûches. J'ai dû faire preuve de persévérance pour décrocher ce poste, conscient que même dans un cadre aussi professionnel que celui d'un hôpital, les défis ne manqueraient pas.

Mon intégration à l'hôpital m'a apporté un nouvel ensemble de défis. Je m'occupais des patients francophones, Sidya, une interprète d'origine syrienne, gérait les patients arabophones, Nayla, d'origine kazakhe, s'occupait des russophones, et David, un interprète originaire de Somalie, se concentrait sur les anglophones. Bien que nous parlions tous turc, nos niveaux de maîtrise variaient.

Dès son arrivée, Mme Serap, notre nouvelle chef de service, a rapidement remarqué ma maîtrise du français, de l'anglais et du turc. Elle a commencé à me confier des responsabilités supplémentaires, notamment la gestion des communications internes en anglais. Si j'étais flatté par cette reconnaissance, j'ai aussi ressenti la pression d'une charge de travail accrue. Cette situation a créé un déséquilibre dans l'équipe, où mes collègues ont perçu ce traitement comme du favoritisme.

David venait d'une culture où le respect des hiérarchies professionnelles était strict, mais où l'on attendait aussi une reconnaissance individuelle des compétences. Il avait été formé dans un système où l'expérience et la compétence étaient cruciales pour gagner en respect au sein de l'équipe. À l'inverse, Mme Serap adoptait une approche plus autoritaire et pragmatique, typique de la culture organisationnelle turque, où la rapidité et l'efficacité prenaient souvent le pas sur la reconnaissance individuelle. Le conflit a atteint son paroxysme lorsqu'un jour, un patient anglophone nécessitait une intervention urgente pour des complications post-opératoires. Alors que j'étais déjà occupé à aider un patient francophone, Mme Serap m'a demandé d'intervenir auprès du patient anglophone, bien que David, l'interprète attitré pour l'anglais, fût disponible.

« *Mandjan, je veux que tu ailles immédiatement assister le patient anglophone en salle 4. Sa situation est critique* », a-t-elle insisté en entrant dans la salle.

David, surpris et visiblement contrarié, a réagi : « *Mais je suis l'interprète anglophone ici. Je peux m'occuper du patient tout de suite. Pourquoi Mandjan doit-il toujours être choisi pour ces urgences, même quand je suis disponible ?* »

Mme Serap, avec son ton habituel, a répliqué sans hésitation : « *David, ce n'est pas une question de rôle fixe. Ce que je cherche, c'est l'efficacité. Mandjan peut gérer plusieurs langues à la fois, et dans des situations d'urgence, je ne peux pas attendre.* »

Le sous-entendu selon lequel David ne travaillait pas assez rapidement l'a immédiatement vexé, car il voyait cela comme un affront à ses compétences et à son expérience : « *Ce n'est pas seulement une question d'efficacité, c'est une question de respect. Je viens d'une culture où chacun a un rôle spécifique et doit être respecté pour ses compétences. Ici, on me traite comme si mes qualifications ne comptaient pas.* »

Mme Serap, visiblement surprise par la réponse directe de David, a continué sur un ton plus sec : « *Ce n'est pas une question de respect ou de compétence. C'est une question de résultats. Dans mon équipe, je prends les décisions qui s'imposent pour que tout fonctionne correctement. Je ne me base pas sur des titres ou des rôles formels.* »

Bien que je comprenne la volonté de Mme Serap de résoudre rapidement la situation, j'ai ressenti une profonde injustice en me voyant confier des responsabilités qui n'étaient pas forcément les miennes. Cela a renforcé la perception de favoritisme au sein de l'équipe.

Cette différence de perspectives était au cœur du conflit. David, venant d'un contexte où la reconnaissance personnelle était valorisée, ne supportait pas l'idée d'être mis de côté. Il voyait cette attitude comme une forme d'injustice, tandis que Mme Serap, habituée à une hiérarchie où le pragmatisme domine, ne voyait pas le problème tant que le travail était bien fait.

Consciente des tensions croissantes, Mme Serap a convoqué une réunion pour aborder les préoccupations de chacun. L'atmosphère était tendue, et chaque membre de l'équipe a exprimé ses frustrations.

Sidya a pris la parole en premier : *« Nous avons un problème plus profond. Les horaires fixes que vous avez imposés ne tiennent pas compte des besoins réels de notre travail. Ils créent du stress et des frustrations. Et le favoritisme que vous montrez envers Mandjan ne fait qu'ajouter à ces tensions. »*

Nayla a poursuivi : *« Exactement. Les tâches supplémentaires assignées à Mandjan ne font qu'aggraver les frustrations. Chaque interprète a des compétences spécifiques qui devraient être respectées. »*

David a encore une fois évoqué la question : *« J'ai été formé pour gérer les anglophones. Pourtant, je suis constamment mis de côté. Peut-être que vous ne faites pas confiance à ma manière de travailler parce que je viens d'une autre culture. Vous ne respectez pas mes compétences. »*

Ce commentaire de David qui soulignait une forme de différenciation culturelle, a laissé un silence pesant dans la salle. Mme Serap, loin de comprendre la profondeur du problème, a répondu d'un ton plus tranchant : *« Ce n'est pas une question de culture. C'est une question d'être à la hauteur de la situation. Ici, on ne fait pas dans la complaisance. Il faut agir vite, et je ne peux pas me permettre d'attendre que tout le monde s'adapte. »*

Je me suis retrouvé dans une position délicate, déchiré entre mon désir de défendre mon rôle et la nécessité de maintenir l'harmonie au sein de l'équipe. Sentant la nécessité de désamorcer la situation, j'ai proposé une solution : *« Je comprends que ma polyvalence puisse être perçue comme un avantage. Cependant, chaque interprète a des compétences essentielles qui doivent être valorisées. Peut-être pourrions-nous envisager un système où chacun peut développer des compétences supplémentaires dans d'autres langues, tout en respectant les spécialités de tous. »*

Malgré ces suggestions de compromis, Mme Serap est restée ferme dans ses décisions. Quelques semaines après la réunion, une situation critique est survenue qui a mis en lumière les problèmes persistants dans l'équipe. L'hôpital faisait face à une augmentation soudaine du nombre de patients, et Mme Serap a décidé de réorganiser les responsabilités de manière urgente pour faire face à la demande.

Un soir, une série d'urgences est arrivé simultanément. Un patient francophone nécessitait une assistance immédiate, tandis qu'un autre patient anglophone avait besoin de traductions cruciales pour des instructions médicales complexes. Mme Serap a demandé que je gère les deux cas en même temps, malgré le fait que David était disponible pour le patient anglophone.

David, sentant que ses compétences et son rôle étaient ignorés, a exprimé son mécontentement devant le reste de l'équipe : *« Ce n'est pas juste. Je suis ici pour les patients anglophones, et je suis constamment écarté au profit de Mandjan. C'est décourageant et démoralisant. »*

Le désaccord entre David et Mme Serap a été public et a exacerbé les tensions au sein de l'équipe. Sidya et Nayla ont commencé à se sentir de plus en plus mal à l'aise, percevant le favoritisme comme étant au cœur des décisions de Mme Serap.

En raison de la dispute publique et de la gestion désordonnée des urgences, David a décidé de prendre un congé. Sa décision a laissé un vide important dans l'équipe, augmentant encore la pression sur moi et sur les autres interprètes. Sidya et Nayla, se sentant également sous pression, ont commencé à se distancer, et je me suis retrouvé isolé malgré ma position privilégiée. L'atmosphère de travail est devenue de plus en plus tendue. Malgré mes efforts pour rester professionnel et gérer les responsabilités supplémentaires, je me suis retrouvé dans une position difficile, accusé de profiter du favoritisme de Mme Serap et d'aggraver les tensions entre les membres de l'équipe.

3.3 TMOIGNAGE ALLEMAGNE

Après avoir obtenu mon diplôme de licence en administration des affaires en Turquie, j'ai eu l'opportunité de poursuivre un Master en relations internationales en Allemagne. Mon choix s'est porté sur Schmalkalden University of Applied Science (SUAS) en Thuringe. À mon arrivée, j'ai immédiatement été frappé par le contraste entre la vie académique et les réalités quotidiennes auxquelles j'allais devoir faire face, notamment la nécessité de trouver un emploi pour subvenir à mes besoins. Cependant, dès les premières semaines, il m'est apparu évident que ma maîtrise limitée de l'allemand serait un obstacle majeur à cette recherche d'emploi.

Pour surmonter cette difficulté, j'ai redoublé d'efforts pour améliorer mon allemand, bien conscient que cela prendrait du temps. C'est durant cette période d'incertitude que j'ai rencontré un autre étudiant turc nommé « Abi ». Nous partageons des défis similaires : une langue étrangère à maîtriser, des cours exigeants et surtout, le besoin urgent de trouver un emploi. Cette alliance fraternelle nous a permis de nous motiver mutuellement et de partager des astuces pour maximiser nos chances de succès dans la recherche d'emploi.

Notre première stratégie a été de contacter plusieurs agences d'intérim réputées, comme l'agence Deutsch qui met toujours la langue allemande devant pour recruter, le bureau du monde qui fait son mieux pour trouver de la place pour chacun, même si c'était dans des usines de production et plein d'autres, qui, d'après nos recherches, étaient les principales portes d'entrée pour obtenir un emploi en Allemagne. Cependant, la réalité s'est avérée plus complexe que prévu.

Un après-midi, nous avons décidé de visiter l'agence Deutsch pour soumettre nos candidatures en personne, espérant qu'une interaction directe augmenterait nos chances. Le recruteur, Herr Schmidt, un homme d'âge moyen au visage sévère, nous a accueillis. Après avoir pris nos dossiers, il nous a posé une question directe : « *Wie gut sprechen Sie Deutsch ?* » (*Comment parlez-vous allemand ?*).

J'ai répondu honnêtement : « *Ich spreche nur ein bisschen Deutsch, aber ich lerne schnell.* » (Je parle seulement un peu d'allemand, mais j'apprends vite.)

Herr Schmidt a hoché la tête, manifestement peu impressionné. « *In vielen unserer Positionen ist fließendes Deutsch notwendig. Es tut mir leid, aber mit Ihrem Niveau wird es schwierig.* » (Dans beaucoup de nos postes, un Allemand courant est nécessaire. Je suis désolé, mais avec votre niveau, cela va être difficile.)

Abi, qui maîtrisait un peu mieux la langue, a tenté d'argumenter : « *Ich kann auch gut Englisch und Türkisch. Gibt es Positionen, in denen Deutsch nicht so wichtig ist?* » (Je parle aussi bien anglais et turc. Y a-t-il des postes où l'allemand n'est pas si important ?)

Herr Schmidt a réfléchi un instant avant de répondre : « *Vielleicht in der Produktion, aber selbst dort müssen Sie die Anweisungen verstehen können. Wir können Ihre Bewerbungen behalten, aber ich empfehle Ihnen, Ihr Deutsch zu verbessern.* » (« Peut-être en production, mais même là, il faut être capable de comprendre les instructions. Nous pouvons conserver vos candidatures, mais je vous recommande d'améliorer votre allemand. »)

Nous sommes sortis de l'agence avec un sentiment d'impuissance. Nos compétences linguistiques étaient un obstacle majeur, et le statut d'étudiant, avec ses restrictions de temps de travail, compliquait encore plus la situation. Cependant, nous n'étions pas prêts à abandonner.

Quelques mois après le début de notre travail, un problème récurrent a commencé à émerger : certaines cannettes produites étaient déformées, et malgré notre vigilance en tant que contrôleurs de qualité, ces défauts passaient parfois inaperçus jusqu'à ce qu'ils atteignent le stade de l'emballage. Les erreurs étaient souvent dues à une mauvaise compréhension des instructions en raison des barrières linguistiques. Par exemple, les nouvelles recrues, comme Abi, moi et d'autres, avaient parfois du mal à suivre les protocoles détaillés en allemand, ce qui entraînait des erreurs que les contrôleurs expérimentés ne pouvaient pas toujours détecter.

Herr Müller, notre chef d'équipe allemand, était de plus en plus préoccupé par ces erreurs et a convoqué une réunion pour aborder le problème.

Lors de la réunion, Herr Müller a ouvert la discussion en abordant directement les problèmes rencontrés par les nouveaux employés :

« Mesdames et Messieurs, il est évident que nous avons des problèmes de communication et d'intégration des nouveaux membres de l'équipe. Les instructions ne sont pas toujours bien comprises, surtout par ceux qui ne maîtrisent pas encore suffisamment l'allemand. Cela entraîne des erreurs que nous ne pouvons plus nous permettre, surtout avec les défauts des dernières semaines. »

Il s'arrêta un instant, scrutant les visages autour de la table, avant de reprendre :

« C'est pourquoi, à partir d'aujourd'hui, nous devons introduire une nouvelle procédure de contrôle de qualité, plus stricte et rigide. Dorénavant, chaque cannette sera contrôlée selon un protocole spécifique qui ne laisse aucune place à l'erreur. Cette procédure sera la même pour tous, que vous soyez ici depuis un mois ou dix ans. »

Ion, qui semblait déjà sur ses gardes, prit la parole :

« Herr Müller, je comprends vos préoccupations, mais rendre les procédures plus rigides risque de poser encore plus de problèmes aux nouveaux employés. La flexibilité est essentielle, surtout pour ceux qui ne maîtrisent pas bien la langue ou le processus. »

Herr Müller répondit rapidement : *« Ion, la flexibilité conduit souvent à des incohérences. Si nous ne suivons pas les règles, les erreurs vont se multiplier. Nous devons instaurer un cadre clair et strict pour éviter les problèmes, pas les accentuer. »*

Sandra, qui avait toujours été stricte quant au respect des règles, a soutenu Herr Müller : *« En Pologne, nous avons des procédures similaires, et elles fonctionnent bien. La cohérence et la précision sont les clés de la qualité. »*

La tension dans la salle était palpable, chacun étant fermement ancré dans sa perspective, influencée par sa culture et son expérience. Voyant que la discussion devenait de plus en plus polarisée, j'ai tenté d'intervenir pour trouver un terrain d'entente.

« Peut-être pourrions-nous envisager un mélange des deux approches. Nous pourrions maintenir un contrôle strict, tout en laissant une marge d'adaptation en cas de situations imprévues. Nous pourrions mettre en place un système de feedback qui nous permettrait de signaler les problèmes en temps réel et d'adapter les règles si nécessaire. »

Herr Müller a réfléchi un instant, mais a finalement rejeté l'idée.

« Je comprends votre intention, Mandjan, mais nous devons garder les choses simples. Si nous laissons trop d'exceptions, nous perdrons le contrôle. Le plan reste tel quel. »

La réunion s'est terminée sur cette note, laissant Ion frustré et Sandra hésitante, bien que toujours en accord avec Herr Müller. Les semaines suivantes, l'atmosphère dans l'équipe est devenue tendue. Les membres qui avaient soutenu l'idée de flexibilité se sont sentis dévalorisés, et la coopération au sein de l'équipe a souffert. Les tensions culturelles et les approches divergentes ont creusé un fossé entre ceux qui prônaient la rigidité des procédures et ceux qui estimaient qu'un certain degré de flexibilité était essentiel pour le succès du travail.

Pour ma part, cette expérience a été une leçon précieuse sur l'importance de la communication interculturelle et du compromis dans un environnement professionnel. J'ai appris que les différences culturelles peuvent parfois mener à des conflits, mais qu'avec une approche ouverte et une écoute attentive, il est possible de trouver des solutions qui respectent les perspectives de chacun tout en maintenant l'efficacité du travail.

Quelques semaines après la réunion, la tension a atteint son paroxysme lorsque l'usine a connu une augmentation inattendue des commandes. Herr Müller, fidèle à sa méthodologie rigide, a insisté pour que chaque membre de l'équipe respecte strictement le protocole établi,

malgré l'urgence de la situation. Cela a provoqué un ralentissement du processus de production, car les contrôles étaient désormais plus minutieux et prenaient plus de temps.

Un jour, alors que nous étions en pleine période de pointe, Ion a de nouveau exprimé son mécontentement, cette fois de manière plus directe. Pendant une pause, il a abordé Herr Müller dans le coin café de l'usine.

« Herr Müller, nous perdons un temps précieux. Si nous continuons ainsi, nous ne respecterons pas les délais. »

Herr Müller, calmement mais fermement : *« Je comprends votre frustration, Ion, mais nous ne pouvons pas nous permettre de faire des erreurs. Il vaut mieux travailler lentement et avec précision que rapidement et avec des défauts. »*

Ion a haussé le ton : *« Mais cela ne nous mène nulle part ! J'ai des années d'expérience dans ce domaine, et je vous dis que la flexibilité est la clé. Si nous n'adaptions pas les processus, nous perdons notre avantage concurrentiel. »*

Herr Müller, impassible, a répondu : *« Soit vous suivez le plan, soit nous devons chercher quelqu'un d'autre. »*

Voyant que Herr Müller n'était pas ouvert au dialogue, Ion a quitté la pause en secouant la tête, visiblement irritée. Le reste de l'équipe a observé cette interaction, certains partageant les sentiments d'Ion, tandis que d'autres préféraient éviter le conflit.

Quelques jours après cet échange, l'usine a effectivement manqué un délai important, entraînant des répercussions économiques. Au lieu de reconnaître la valeur des propositions d'Ion et de Youssef, la direction a maintenu la même ligne de conduite, attribuant les retards à des erreurs humaines plutôt qu'à un manque de flexibilité dans le processus.

Un soir, après une longue journée de travail, Youssef et moi avons décidé de discuter de la situation en dehors de l'usine, au café du coin.

« Mandjan, je commence à me demander si ça vaut vraiment la peine de rester ici. Ils ne veulent pas écouter, peu importe ce que nous disons. »

Réfléchissant : « Je comprends ton point de vue, Youssef. C'est frustrant quand nos suggestions sont ignorées, surtout quand on sait qu'elles pourraient améliorer les choses. Mais parfois, il faut savoir choisir ses batailles. Peut-être que nous devrions attendre qu'ils réalisent par eux-mêmes. »

« C'est vrai... Mais en attendant, c'est nous qui en payons le prix. Tu as vu comment Ion est aujourd'hui ? Il est épuisé, et je ne pense pas qu'il tiendra encore longtemps. »

J'ai répondu : « Oui, je l'ai remarqué. Peut-être devrions-nous lui parler et essayer de le soutenir. Après tout, nous sommes tous dans le même bateau. »

Quelques semaines plus tard, après plusieurs tentatives infructueuses de faire changer les choses, Ion a finalement décidé de quitter son poste. Il a annoncé sa décision à l'équipe lors d'une pause déjeuner, avec un mélange de soulagement et de regret.

Ion : « Les gars, j'ai décidé de partir. Il est clair que mes opinions ne sont pas appréciées ici, et je ne peux pas continuer comme ça. Je vous souhaite le meilleur, mais je dois trouver un endroit où mon expérience et mes opinions sont respectées. »

L'équipe a accueilli la nouvelle avec un silence pesant. Bien que certains aient compris et soutenu sa décision, il était difficile d'ignorer le vide que son départ allait créer.

Le départ d'Ion a eu un impact profond sur moi. J'ai réalisé à quel point les différences culturelles peuvent influencer les méthodes de travail et la dynamique d'équipe. Cette expérience a renforcé ma conviction qu'il est essentiel de trouver un équilibre entre le respect des règles et la flexibilité pour gérer efficacement une équipe multiculturelle, en tenant compte des perspectives diverses de chaque membre. À travers cette expérience, j'ai également appris l'importance de la résilience et de la persévérance. Bien que nos efforts pour changer les choses n'aient pas toujours été couronnés de succès, il était crucial de continuer

à défendre nos idées et d'apprendre à naviguer dans des environnements où nos voix peuvent parfois être minoritaires.

3.4 TEMOIGNAGE QUEBEC

À mon arrivée à Rimouski en août 2023, pour entamer une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, j'ai immédiatement été confronté à une pénurie de logements. Malgré mes efforts pour trouver un logement trois semaines avant mon départ, il m'a fallu environ trois semaines supplémentaires pour en dénicher un. Heureusement, un ami m'a hébergé temporairement, ce qui m'a permis de me stabiliser dans ma nouvelle vie académique à l'UQAR.

Une fois installé, j'ai commencé à chercher un emploi à temps partiel qui s'adapterait à mon emploi du temps académique. J'ai exploré des plateformes en ligne comme Indeed et sollicité l'aide d'amis déjà en poste. Cependant, dès le début de ma recherche, j'ai réalisé que je risquais de rencontrer les mêmes difficultés qu'à mes débuts en Allemagne. Bien que je maîtrise le français, de nombreux employeurs exigeaient une expérience québécoise préalable, même pour des postes de base. Cette situation était frustrante, car malgré mes compétences linguistiques et mon expérience internationale, je me heurtais à des barrières simplement en raison de l'absence d'expérience locale. Cela m'a rappelé que la reconnaissance des compétences peut varier considérablement d'un pays à l'autre.

Cette recherche laborieuse a perduré jusqu'à la mi-décembre, lorsque l'une de mes collègues, avec qui je suivais un cours sur le climat organisationnel, m'a informé d'une opportunité dans un restaurant local « La Belle Table ». Elle m'a envoyé un lien pour postuler, et j'ai soumis ma candidature immédiatement. Le lendemain, j'ai reçu un appel d'un numéro inconnu m'invitant à un entretien, que j'ai accepté avec enthousiasme. Nous avons fixé un rendez-vous pour le jour suivant. J'ai ressenti un mélange d'excitation et de soulagement à l'idée d'avoir enfin une opportunité, bien que je restais prudent, conscient que rien n'était garanti jusqu'à la signature du contrat.

Le jour de l'entretien, je suis arrivé environ 45 minutes à l'avance. En me présentant à l'employé à la caisse, il m'a demandé d'attendre pendant qu'il informait M. Fred, le responsable. Peu avant l'entretien, un homme est sorti de son bureau, s'est approché de moi avec un sourire et m'a demandé si j'étais Mandjan. Après confirmation, il m'a invité à le suivre dans son bureau. L'entretien, qui a duré plus de 40 minutes, s'est déroulé dans une ambiance très positive. À la fin, il m'a proposé le poste et m'a remis un contrat à lire attentivement, ainsi que des formulaires à remplir pour le lendemain, jour où je devais commencer ma formation d'intégration. De retour chez moi, j'ai immédiatement commencé à lire le contrat. Une clause en particulier a attiré mon attention dans le contrat que j'avais pris en photo et gardé dans mon téléphone :

« MARCHE À SUIVRE POUR REFUSER UN TRAVAIL »

1- *Signalez immédiatement les circonstances d'une condition dangereuse à votre gérant de quart.*

2- *Le/la gérant(e) de quart enquêtera immédiatement sur le sujet et : s'assurera que toute condition dangereuse est corrigée sans délai ou, vous assignera une autre tâche ou vous affectera à un autre poste tant que la condition dangereuse n'aura pas été corrigée, vous informera que, selon lui/elle, la qualification de dangereuse n'est pas valide.*

Si la question n'est pas résolue et que vous refusez d'effectuer le travail ou de manipuler l'équipement, le/la gérant(e) de quart doit enquêter en votre présence, assisté par un membre du comité de santé et de sécurité ou, à défaut, tout autre travailleur disponible choisit par vous.

Si la situation persiste, le/la gérant(e) de quart et vous devez immédiatement en informer un inspecteur qui procédera à une enquête et émettra les ordres nécessaires.

À la fin, c'est mentionné Chez La Belle Table, vous ne serez pas soumis à des mesures discriminatoires si vous agissez en conformité avec cette procédure de refus ou avec un ordre donné par un inspecteur.

Cette clause stipule le processus à suivre pour refuser un travail en cas de condition dangereuse, ce qui m'a rassuré, ayant déjà rencontré des difficultés liées à des tâches dangereuses par le passé. La clause garantissait que si une condition dangereuse était signalée, le gérant devait enquêter et résoudre le problème ou affecter l'employé à une autre tâche. Cette assurance m'a conforté dans l'idée que je pouvais refuser une tâche dangereuse.

Le lendemain, lors de l'intégration, j'ai posé plusieurs questions sur cette clause et reçu des réponses satisfaisantes, ce qui m'a permis de signer le contrat en toute confiance. J'ai ensuite été présenté aux membres de l'équipe, dont le chef de quart du matin du nom de Radar (Algérien), ainsi qu'aux autres employés : Sab (Québécoise), Chloé (Française), Nella (Camerounaise), Jean (étudiant Togolais), Claude, le mari de Sab (Français), et d'autres personnes. Mon collègue et formateur Bernard m'a montré mes responsabilités quotidiennes. Bien que nerveux lors de ma première journée, la rencontre avec des collègues issus de divers horizons m'a mis à l'aise et m'a aidé à m'intégrer rapidement.

J'ai nommé le chef de quart « Radar » en raison de sa vigilance exceptionnelle. Rien ne lui échappait ; il observait chaque action avec une attention minutieuse. Cette métaphore, évoquant l'image d'un radar qui détecte les moindres détails, illustre parfaitement sa capacité à surveiller et à évaluer continuellement les activités de l'équipe. Sa vigilance constante était à la fois une force et une source de tension au sein de l'équipe, car chaque erreur, même mineure, était rapidement remarquée et commentée. Cette supervision rigoureuse visait à maintenir des normes élevées, mais elle pouvait aussi engendrer un sentiment de pression chez les membres de l'équipe.

Un jour, alors que je balayais la cuisine, j'ai assisté à une dispute entre Radar et Sab. Radar reprochait à Sab de préparer les boissons trop rapidement.

Radar : « *Sab, tu prépares les boissons beaucoup trop vite.* »

Sab : « *Radar, je me concentre sur la rapidité parce que les commandes s'accumulent souvent et il faut éviter que les clients attendent trop longtemps. Si je respecte toutes les*

étapes des procédures, je risque de ralentir le service. Le problème, c'est qu'on n'a pas assez de temps pour tout faire. ». »

Radar : *« Sab, je comprends ton souci d'aller vite, mais si on saute des étapes, on risque de compromettre la qualité des boissons. Notre tâche n'est pas seulement de servir rapidement, mais aussi de garantir une expérience client irréprochable. Peut-être qu'on devrait revoir comment répartir ou prioriser les tâches pour équilibrer rapidité et qualité. ».*
»

La tension était palpable. Claude, le mari de Sab, est alors intervenu, visiblement agacé.

Claude : *« Radar, pourquoi t'en prends-tu toujours à ma femme ? Elle travaille dur et fait de son mieux. »*

Radar : *« Claude, je ne fais que suivre les règles pour maintenir la qualité du service. »*

Cette confrontation m'a mis mal à l'aise, car elle touchait à des aspects personnels et créait une atmosphère tendue. Le différend a conduit à une réunion dans le bureau du directeur. Après cette réunion, les visages des concernés étaient fermés, et le reste de l'équipe demeurait dans l'incertitude quant à l'issue de la discussion.

Quelques semaines plus tard, une nouvelle altercation a éclaté entre Radar et Sab, cette fois-ci à propos du retard de Sab.

Radar : *« Sab, tu es encore en retard. Ça impacte tout le service. »*

Sab : *« Je suis débordée. Je ne peux pas toujours être à l'heure. »*

Furieux, Radar a exigé que Sab respecte son supérieur, ce qui a fait dégénérer la situation. Claude, une nouvelle fois en colère, a dit :

Claude : *« Radar, ça suffit ! Viens avec moi dans le bureau du directeur. Tu dois régler ça avec lui. »*

Cette altercation montrait que le conflit entre Radar et Sab atteignaient un point critique. Inquiet pour l'équipe, j'ai demandé à Jean, pendant la pause, de m'éclairer sur la situation, car j'étais complètement perdu.

Moi : « *Jean, que se passe-t-il entre Radar et Sab ? La tension est vraiment palpable.* »

Jean : « *C'est souvent comme ça. Radar est très strict, et Sab a du mal à gérer ses exigences. Mieux vaut rester à l'écart et se concentrer sur son propre travail.* »

Les propos de Jean confirmaient que le conflit entre Radar et Sab étaient récurrents. L'équipe semblait résignée à ces tensions, mais cela m'a poussé à réfléchir aux conséquences de ces conflits répétés sur l'atmosphère et l'efficacité du groupe.

Quelques jours après cette altercation, j'ai remarqué que Radar ne venait plus travailler. J'ai appris par Bernard qu'un nouveau chef de quart, nommé Max, avait remplacé Radar, qui avait été transféré à l'équipe de nuit. Ce que Jean sous-entendait s'était donc avéré.

Un matin, alors que je nettoyait la salle à manger des employés, j'ai surpris une conversation entre Sab et une collègue, assises dans un coin pendant leur pause. Sab, visiblement énervée, disait :

« *Je ne comprends pas pourquoi je devrais me plier aux règles de Radar. Sérieusement, d'où il sort avec ses règles ? Il vient d'Algérie, et il pense qu'il peut venir ici et me dicter ce que je dois faire ?* »

Sa collègue me voyant hocher la tête en silence, manifestement mal à l'aise, pendant que Sab continuait :

« *Il se prend pour qui, franchement ? Il est peut-être chef de quart, mais je ne me laisserai pas faire. Pas question que quelqu'un vienne d'ailleurs pour me dire quoi faire ici !* »

Ce matin-là, j'ai compris que le conflit dépassait les simples désaccords professionnels. Sab semblait avoir des réticences à accepter l'autorité de Radar, non seulement à cause de son rôle, mais aussi de ses origines.

Même après le départ de Radar, Sab continuait à avoir des difficultés à collaborer avec certains collègues, notamment ceux qui travaillaient au breuvage et qui venaient d'autres cultures. Un jour, lors d'une pause déjeuner, une collègue marocaine, étudiante comme moi, est venue me parler, visiblement perturbée. Elle a partagé son malaise :

« Je n'en peux plus de travailler avec Sab au breuvage. Elle me rend folle. À chaque fois que je la salue, elle me répond à peine, et quand elle le fait, c'est toujours avec un ton sec ou un regard froid. C'est comme si elle ne voulait pas de moi ici. »

Je l'ai écouté attentivement, et elle a ajouté :

« Tu sais quoi ? J'ai décidé de demander à être transférée en cuisine. Là au moins, je n'aurai plus à la croiser tous les jours. Ce travail est déjà assez stressant comme ça, je n'ai pas besoin de cette tension supplémentaire. »

Je comprenais sa frustration. Le comportement de Sab ne semblait pas uniquement dirigé contre Radar, mais aussi contre d'autres collègues de cultures différentes.

Après quelques semaines de travail avec Max, connu pour sa rigueur, j'ai eu un incident notable avec lui. Un matin, après avoir terminé de nettoyer la salle à manger, Max m'a demandé de nettoyer et de changer l'huile de la friteuse, une tâche que je n'avais jamais effectuée. Considérant la machine comme dangereuse et n'ayant pas reçu de formation spécifique, j'ai exprimé mes inquiétudes :

Max : *« Mandjan, il faut que tu nettoies et changes l'huile de la friteuse maintenant. C'est une partie importante de ton travail. »*

Moi : *« Je n'ai jamais fait cette tâche auparavant, et je trouve la machine un peu dangereuse. Je n'ai pas reçu de formation spécifique pour cela. »*

Max : « *Ne t'inquiète pas, tu n'as qu'à suivre les instructions que je t'ai données. C'est simple. »*

Moi : « *Je préfère ne pas prendre de risque. Cette machine peut être dangereuse, surtout si on ne la manipule pas correctement. »*

Max n'a pas apprécié mon refus et m'a lancé un regard sévère avant de tourner les talons. Quelques heures plus tard, il est revenu avec un ton plus autoritaire : « *Mandjan, tu dois vraiment nettoyer cette machine. Je te l'ai déjà dit, c'est simple. Fais-le maintenant. »*

Moi : « *Je suis désolé, Max, mais je ne peux pas. Je ne me sens pas à l'aise de le faire sans une formation appropriée. »*

Mon refus a visiblement agacé Max, et deux heures plus tard, un collègue est venu me dire que j'étais « coupé » pour la journée. Intrigué, j'ai demandé pourquoi : « *Pourquoi suis-je coupé aujourd'hui ? Y a-t-il un problème avec mon travail ? »*

Employé : « *Non, ce n'est pas un problème avec ton travail. Il y a juste moins de clients, donc on réduit les heures. »*

Le lendemain, j'ai été convoqué dans le bureau du directeur pour discuter de l'incident. Max était présent, ainsi que Bernard, mon formateur. Le directeur a ouvert la discussion :

Directeur : « *Mandjan, Max m'a informé de ton refus de nettoyer la machine. Peux-tu m'expliquer pourquoi ? »*

Moi : « *Oui, monsieur. Je n'ai pas été formé pour manipuler cette machine, et elle me semble dangereuse. J'ai préféré suivre la procédure de refus pour des raisons de sécurité. »*

Directeur : « *Max, pourquoi as-tu demandé à Mandjan de nettoyer cette machine sans formation préalable ? »*

Max : « *Je pensais que cela serait simple et que Mandjan pourrait le faire sans problème. Je voulais juste m'assurer que les tâches étaient effectuées correctement. »*

Le directeur a pris le temps d'expliquer à Max l'importance de la sécurité au travail et a souligné que les tâches risquées nécessitent une formation adéquate avant d'être confiées aux employés. Après une discussion approfondie, le directeur a réaffirmé les politiques de sécurité de l'entreprise et a recommandé de fournir une formation supplémentaire pour les tâches complexes.

Après cette réunion, Max est devenu plus distant et a cessé de me pousser à effectuer des tâches pour lesquelles je n'étais pas formé. Bien que l'incident ait mis en lumière l'importance de connaître ses droits en milieu de travail et de suivre les procédures de sécurité, il a également contribué à créer une atmosphère de méfiance et de distance entre Max et moi. La situation a eu un impact sur le moral de l'équipe et sur la dynamique de travail, bien que Max ait finalement cessé de me mettre une pression excessive. Néanmoins, l'atmosphère tendue qui en a résulté a continué à affecter les relations entre les membres de l'équipe. J'ai essayé de maintenir un comportement professionnel et de rester concentré sur mes responsabilités, malgré les tensions persistantes.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSIONS

Dans cette section, je m'appuierai sur mes propres témoignages basés sur la gestion des conflits dans les équipes multiculturelles, développés dans le cadre de référence, afin d'établir des liens entre les expériences vécues et les concepts théoriques relatifs aux conflits multiculturels.

4.1 SOURCES DE CONFLIT DANS LES EQUIPES DE TRAVAIL DIVERSIFIEES

Karna et ses collègues (2024) affirment que, bien que la diversité puisse stimuler l'innovation et encourager la créativité au sein des équipes de travail, elle entraîne également des défis considérables, notamment en matière de gestion des conflits. Dans les sections qui suivent, nous chercherons à comprendre à travers des extraits tirés du vécu du praticien, afin d'analyser en profondeur les sources des conflits dans des équipes multiculturelles.

4.1.1 Conflit lié à la culture

« Herr Müller, je comprends vos préoccupations, mais rendre les procédures plus rigides risque de poser encore plus de problèmes aux nouveaux employés. La flexibilité est essentielle, surtout pour ceux qui ne maîtrisent pas bien la langue ou le processus. » **Extrait 1 : d'Allemagne**

« En Pologne, nous avons des procédures similaires, et elles fonctionnent bien. La cohérence et la précision sont les clés de la qualité. » **Extrait 2 : d'Allemagne**

Les extraits 1 et 2 du témoignage d'Allemagne révèlent une tension au sein de l'équipe, chaque individu étant ancré dans sa perspective, façonnée par ses valeurs et ses expériences. De par ces extraits, nous pouvons observer une situation conflictuelle, conformément aux

dimensions culturelles décrites par Hofstede (2011), notamment l'opposition entre une approche flexible, souvent associée à une faible distance hiérarchique, et une approche plus rigide, où la conformité aux règles est essentielle. Pépin (2005) note que ce type de divergence engendre un conflit cognitif. Jehn et Bezrukova (2010) précisent que ces conflits cognitifs émergent lorsque des individus ont des perspectives différentes sur la résolution de problèmes ou la prise de décisions. Ils soulignent que dans un contexte multiculturel, ces conflits peuvent être exacerbés par les différences dans les styles de pensée, les systèmes de valeurs et les approches à la gestion des tâches (Jehn et Bezrukova, 2010). Cependant, si ces conflits ne sont pas gérés de manière appropriée, ils peuvent engendrer des conséquences négatives significatives. Des études montrent qu'un conflit cognitif non résolu peut entraîner une baisse de la satisfaction au travail, une détérioration de la communication et une diminution de la productivité (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). En effet, les *extraits 1 et 2 du témoignage d'Allemagne* mettent en lumière la complexité des interactions interculturelles en milieu de travail, soulignant que des tensions persistantes peuvent nuire à la dynamique de l'équipe.

4.1.2 Stéréotypes et préjugés

« Je ne comprends pas pourquoi je devrais me plier aux règles de Radar. Sérieusement, d'où il sort avec ses règles ? Il vient d'Algérie, et il pense qu'il peut venir ici et me dicter ce que je dois faire ? » **Extrait 1 : Témoignage Québec**

L'*extrait 4 du témoignage 1* du Québec, révèle la réaction de Sab, qui exprime une résistance fondée sur des préjugés culturels et une difficulté à accepter des normes imposées par une personne perçue comme "étrangère" ; conformément à l'idée avancée par Meier (2016), qui soutient que les stéréotypes reposent sur le principe de l'économie cognitive, les individus ayant des ressources cognitives limitées, ce qui les pousse à créer des catégories simplifiées pour comprendre leur environnement. C'est pourquoi Hall (1976), explique que les différences culturelles peuvent générer des malentendus et des résistances, surtout lorsque des individus provenant de cultures diverses introduisent des normes ou des pratiques perçues

comme étrangères ou inappropriées dans le contexte local. Ces stéréotypes culturels, bien que leur validité puisse varier, ont un impact significatif sur les relations entre des personnes de nationalités différentes, comme illustré dans cet *extrait 4* du témoignage 1 du Québec. Sab, influencé par des stéréotypes, résiste aux idées de Radar, non pas nécessairement pour leur contenu, mais en raison de l'origine de celui qui les propose.

« Je n'en peux plus de travailler avec Sab au breuvage. Elle me rend folle. À chaque fois que je la salue, elle me répond à peine, et quand elle le fait, c'est toujours avec un ton sec ou un regard froid. C'est comme si elle ne voulait pas de moi ici. » **Extrait 2 : Québec**

De par l'*extrait 2 du témoignage au Québec*, nous constatons que les relations humaines au travail sont souvent influencées par des perceptions mutuelles, comme l'énonce Gelfand *et al.* (2011). Ils suggèrent que les conflits interculturels peuvent engendrer des attitudes négatives durables qui se manifestent dans les interactions quotidiennes. Le comportement de Sab pourrait refléter des préjugés ou une résistance à l'intégration culturelle, ce qui peut créer des tensions persistantes et affecter la dynamique de l'équipe (Gelfand *et al.*, 2011). C'est dans ce cadre que Meier (2016) définit les préjugés comme des jugements précoces et généralisants formés sans fondement empirique ou rationnel, contrairement aux stéréotypes, les préjugés entraînent une évaluation négative de l'individu basée sur son appartenance à une catégorie spécifique (Meier, 2016). Allport (1954) ajoute que les préjugés sont comme des sentiments hostiles fondés sur des généralisations erronées et rigides à l'égard d'un groupe entier ou d'un individu, simplement en raison de leur affiliation à ce groupe. Lorsque des préjugés s'installent, ils créent des barrières émotionnelles, rendant les interactions tendues et affectant la cohésion d'équipe, comme en témoigne la situation dans *cet extrait 2 du témoignage Québec* entre Sab et son collègue.

4.1.3 Conflit entre valeurs religieuses et l'organisation

« J'ai expliqué que servir de l'alcool était incompatible avec mes croyances religieuses. » **Extrait 5 : témoignage 1 Turquie**

« Mon fils, ta foi et tes valeurs sont plus importantes que n'importe quel travail. Si tu dois compromettre tes croyances pour rester dans cet emploi, il vaut mieux que tu démissionnes. Allah pourvoira à tes besoins autrement. » **Extrait 6 : témoignage 1 Turquie**

« Bay Alper a répliqué que tous les employés devaient être polyvalents et que les croyances personnelles ne devaient pas interférer avec les tâches professionnelles. » **Extrait 7 : Témoignage 1 Turquie**

Les extraits 5, 6 et 7 du témoignage 1 de la Turquie mettent en évidence une situation conflictuelle entre le praticien et l'employeur pour des raisons d'incompatibilité entre la croyance religieuse du praticien et les attentes de l'employeur. Le praticien étant religieux, comme le démontre Banon (2005), au travers des trois questions universelles que pose son existence : la naissance, la fertilité et la mort. Dans ces extraits 5, 6 et 7 du témoignage 1 de la Turquie, on peut lire une situation de dissonance cognitive particulièrement aiguë, car lorsque les attentes professionnelles, comme le fait de servir de l'alcool, entrent en contradiction directe avec les valeurs religieuses strictes du praticien. Comme le décrit Festinger (1957), la dissonance cognitive est un état de tension interne qui survient lorsqu'une personne entretient simultanément des croyances, des attitudes ou des comportements contradictoires. Dans ce même ordre d'idées, Ba et Niang (2019) expliquent que cette dissonance découle de l'incohérence entre les croyances religieuses et les attentes professionnelles de l'organisation. Cela se manifeste clairement dans la prescription de sa foi religieuse : *« Ô les croyants ! Le vin, le jeu de hasard, les pierres dressées, les flèches de divination ne sont qu'une abomination, œuvre du Diable. Écartez-vous-en, afin que vous réussissiez. Le Diable ne veut que jeter parmi vous, à travers le vin et le jeu de hasard, l'inimitié et la haine, et vous détourner d'invoquer Allah et de la Salât. Allez-vous donc y mettre fin ? »* (Coran, 5 : 90-91). Cette interdiction religieuse exacerbée par les obligations professionnelles crée un conflit intérieur intense pour le praticien. L'impact de cette dissonance cognitive peut être dévastateur, allant de la diminution de la satisfaction professionnelle à une détresse psychologique marquée (Erdogan *et al.*, 2004). Ramboarison-Lalao et Bah (2016) soulignent que la relation entre le management et la religion est souvent

mal comprise, notamment lorsqu'il s'agit de l'islam, particulièrement en Occident. Ils insistent sur l'importance de permettre aux salariés croyants de pratiquer certaines traditions religieuses, car cela peut leur offrir des moments de paix intérieure, les détachant temporairement des contraintes de la vie quotidienne. Ces *extraits 5, 6 et 7 du témoignage 1 de la Turquie* mettent en lumière les défis liés à la coexistence des croyances religieuses personnelles et des attentes organisationnelles, où des désalignements peuvent créer non seulement des conflits internes chez l'individu, mais également affecter l'harmonie générale de l'équipe.

4.1.4 Conflit émotionnel ou affectif

« Radar, pourquoi t'en prends-tu toujours à ma femme ? Elle travaille dur et fait de son mieux. » **Extrait 3 : Québec**

De par cet *extrait 3 du témoignage du Québec*, nous pouvons constater comment les interactions entre les personnes en milieu de travail peuvent se transformer rapidement en un désaccord personnel. Dans cet *extrait 3 du témoignage du Québec*, l'intervention de Claude, défendant sa femme face aux reproches de Radar, illustre cette dynamique ; montrant clairement comment un conflit professionnel peut rapidement évoluer en un conflit affectif, un phénomène décrit par Flanagan et Runde (2008), qui nous explique que les conflits affectifs, qui touchent aux valeurs personnelles ou aux normes de comportement, tendent à être destructeurs pour la dynamique d'équipe, car ils se concentrent davantage sur la recherche de coupables que sur la résolution de problèmes. C'est dans cette même logique que De Wit *et al.* (2012) nous affirment que les conflits affectifs affectent négativement la performance d'équipe, car ils détournent l'attention des tâches principales et augmentent le stress organisationnel. Les conflits affectifs sont associés comme élément déclencheur des tensions à l'interne des équipes de travail qui diminuent la satisfaction au travail et de l'engagement des employés, comme le démontre cet *extrait 3 du témoignage au Québec*.

4.1.5 Manque de reconnaissance comme source de conflit

« Ce n'est pas seulement une question d'efficacité, c'est une question de respect. Je viens d'une culture où chacun a un rôle spécifique et doit être respecté pour ses compétences. Ici, on me traite comme si mes qualifications ne comptaient pas. » **Extrait 1 : du témoignage 2 Turquie**

Cet *extrait 1 du témoignage 2 de la Turquie* met en lumière un conflit d'ordre culturel concernant la reconnaissance des compétences et le respect des rôles spécifiques au sein d'une équipe multiculturelle. Comme le soutient Meyer (2014) qui explique que dans des cultures « orientées vers les tâches », la priorité est donnée à l'efficacité et à la résolution rapide des problèmes, au détriment de la reconnaissance formelle des compétences spécifiques. Il affirme que les attentes vis-à-vis de la gestion du personnel varient en fonction de la culture, ce qui peut créer des malentendus et des tensions dans des équipes multiculturelles (Meyer, 2014). Dans *cet extrait 1 du témoignage 2 de la Turquie*, la différence de perspective entre David et Mme Serap découle d'un désalignement entre des approches culturelles. C'est pourquoi, dans un contexte multiculturel, les leaders doivent adopter une approche inclusive et comprendre la signification que chaque culture accorde à la reconnaissance des compétences (Pless et Maak, 2004). Hofstede *et al.* (2010), à leur tour nous rappellent que les cultures à « distance hiérarchique élevée » accordent une importance cruciale à la reconnaissance formelle des compétences et au respect des rôles définis. Shore *et al.* (2018) soulignent que dans des contextes où la diversité culturelle est forte, les leaders doivent adopter des approches inclusives qui valorisent les contributions uniques de chaque membre de l'équipe. Schuler et Jackson (2003) soutiennent que dans des environnements caractérisés par une grande diversité, la reconnaissance est essentielle pour créer un sentiment d'appartenance. *Cet extrait 1 du témoignage 2 de la Turquie* montre que si les contributions des employés ne sont pas reconnues, cela peut conduire à des conflits latents qui peuvent affecter la performance de l'équipe à long terme.

4.1.6 Conflits de tâches

« Radar, je me concentre sur la rapidité parce que les commandes s'accumulent souvent et il faut éviter que les clients attendent trop longtemps. Si je respecte toutes les étapes des procédures, je risque de ralentir le service. Le problème, c'est qu'on n'a pas assez de temps pour tout faire. » **Extrait 4 : du témoignage Québec**

« Sab, je comprends ton souci d'aller vite, mais si on saute des étapes, on risque de compromettre la qualité des boissons. Notre tâche n'est pas seulement de servir rapidement, mais aussi de garantir une expérience client irréprochable. Peut-être qu'on devrait revoir comment répartir ou prioriser les tâches pour équilibrer rapidité et qualité. » **Extrait 5 : du témoignage Québec**

À travers ces *extraits 4 et 5 du témoignage du Québec*, nous observons un conflit lié aux divergences dans la manière d'aborder les tâches quotidiennes entre les collaborateurs. Ce type de conflit est souvent classifié comme un « conflit de tâches », qui, selon Flannagan et Runde (2008), se concentre sur des différences concernant la manière de résoudre des problèmes, se manifestant par des débats ouverts et parfois animés sur des questions spécifiques. Pour ce fait, les organisations ne devraient pas chercher à éliminer les conflits de tâches au sein des équipes, mais plutôt identifier les mécanismes et les conditions favorisant l'acquisition de capacités d'innovation, contribuant ainsi à la créativité de l'équipe (Hu *et al.*, 2018). Ces conflits de tâches peuvent être transformés en moteurs d'innovation lorsque des conditions favorables, telles qu'une communication ouverte et un environnement collaboratif, sont présentes (Hoever *et al.*, 2012). Ce qu'on peut observer dans *les extraits 4 et 5 du témoignage Québec*, dans lequel le conflit semble exacerbé par l'absence de communication efficace et de compromis entre Sab et Radar, qui par la suite a occasionné une atmosphère tendue. Les perceptions partagées par les membres de l'équipe concernant l'intensité du désaccord sur des tâches telles que les objectifs, les idées, les procédures de travail et les stratégies de performance sont souvent une manifestation de ce type de conflit (DeChurch *et al.*, 2013). Dans ces *extraits 4 et 5 du témoignage Québec*, le conflit récurrent

reflète une escalade des tensions au sein de l'équipe. C'est ainsi que De Dreu et Weingart (2003) pensent que si ces conflits perdurent au sein de l'équipe, cela peut conduire à une escalade des tensions au sein de l'équipe, entraînant une baisse de l'efficacité du groupe et peut exacerber la détérioration des relations et la performance collective.

4.1.7 Les organisations sous l'emprise de la communauté locale et favoritisme

« Cela crée une atmosphère de méfiance et de ressentiment. Ceux d'entre nous qui travaillent depuis longtemps et connaissent les rouages de l'entreprise en viennent à se sentir amers. Nous faisons tout le travail difficile, mais ce sont les autres qui obtiennent les récompenses. » **Extrait 1 : du témoignage Guinée**

« Mandjan, cette entreprise... ce n'est pas juste le travail qui compte ici. Les dirigeants sont sous pression pour embaucher et promouvoir les membres de la communauté locale, même si ces personnes manquent d'expérience ou de compétences. Ils sont obligés de placer les fils des notables locaux dans des postes stratégiques pour maintenir la paix avec la communauté environnante. » **Extrait 2 : du témoignage Guinée**

Les extraits 1 et 2 du témoignage de la Guinée mettent en évidence l'emprise de la communauté locale qui influe de manière significative sur les processus d'embauche et de promotion au sein des organisations en Afrique subsaharienne en général et en Guinée en particulier. Bien que la notion de communauté locale au sein des milieux de travail n'ait pas été largement explorée dans la recension, de nombreuses études synthétisent clairement les liens existant entre l'entreprise, sa gestion et la communauté (Hotho *et al.*, 2020 ; Oyserman *et al.*, 1998 ; Arasli et Tumer, 2008)). Selon Hotho *et al.* (2020), la préférence dans le recrutement et la sélection demeure un problème persistant, notamment dans les sociétés où la mondialisation exerce une influence croissante. Cependant, les gestionnaires restent souvent profondément enracinés dans leurs communautés locales, où les obligations communautaires prennent une place prépondérante (Oyserman *et al.*, 1998). Cette dynamique peut offrir certains avantages, comme le soulignent Horak (2018) et Jones et Stout (2015), facilitant le recrutement local et la gestion des relations communautaires. Cependant,

cette influence peut également pousser les gestionnaires à céder aux pressions communautaires, au détriment des normes professionnelles et de l'équité, entraînant diverses formes de favoritisme (Begley *et al.*, 2010 ; Chen *et al.*, 2015). Pour Arasli et Tumer (2008), il est assez difficile d'établir un professionnalisme et une institutionnalisation dans ces lieux de travail dans les petits États, car les employés ont tendance à être soit apparentés, soit à se connaître personnellement. La recherche en gestion reconnaît de plus en plus l'importance des communautés dans lesquelles les individus et les organisations sont intégrés (Marquis et Battilana, 2009 ; Smets *et al.*, 2015). Cependant, comme le soulignent Hotho *et al.* (2020), il y a encore peu d'études sur les raisons pour lesquelles les individus agissent selon des logiques communautaires et des obligations communautaires dans des contextes professionnels. Brint (2001) définit les communautés comme des groupes de personnes partageant des activités, des croyances ou des valeurs communes et étant liées par des relations d'affection, de loyauté et de préoccupation personnelle. Cette définition aide à comprendre comment les normes et les obligations communautaires peuvent mener à des pratiques qui privilégient les membres de la communauté au détriment de l'équité professionnelle conduisant à un comportement de favoritisme.

« Mandjan, je veux que tu ailles immédiatement assister le patient anglophone en salle 4. Sa situation est critique » **Extrait 2 : du témoignage 2 de la Turquie**

« Mais je suis l'interprète anglophone ici. Je peux m'occuper du patient tout de suite. Pourquoi Mandjan doit-il toujours être choisi pour ces urgences, même quand je suis disponible ? » **Extrait 3 : du témoignage 2 de la Turquie**

Ces extraits 3 et 4 du témoignage 2 de la Turquie montrent clairement une tension entre supérieur et subordonné marquée par le favoritisme, principalement à travers la décision du gestionnaire nous constatons un manque d'équité dans le travail. Dans ce contexte, Adams (1965) dans sa théorie d'équité nous explique que les individus évaluent leurs contributions et leurs récompenses en les comparant à celles des autres. Le favoritisme est l'une des sources de stress liées au travail dans les entreprises (Lasisi *et al.*, 2022). Pour Iqbal et Ahmad (2020), c'est une forme de traitement préférentiel de certains individus fondée sur le lien social.

Lasisi *et al.* (2022) affirment que de telles pratiques projettent de la partialité et de l'injustice, des attributs qui ont été bien documentés pour entraîner des résultats négatifs pour les employés. Ce phénomène a tendance à apporter de la stratification et de la division sur le lieu de travail (Lasisi *et al.*, 2022). Cette idée est soutenue par Chang et Cheng (2018), qui pensent que les bénéficiaires du favoritisme vivent souvent un climat de travail différent de celui de leurs homologues non bénéficiaires. Ces *extraits 3 et 4 du témoignage 2 de la Turquie* nous montrent que le favoritisme est un facteur de stress au travail ayant un impact négatif important sur les employés non bénéficiaires, conduisant à l'incivilité, au cynisme et à un comportement de retrait (Aboubacar *et al.*, 2017).

4.1.8 Les défauts du leader comme source de conflit

« Ce n'est pas une question de respect ou de compétence. C'est une question de résultats. Dans mon équipe, je prends les décisions qui s'imposent pour que tout fonctionne correctement. » **Extrait 4 : témoignage 2 Turquie**

Dans cet *extrait 4 du Témoignage 2 de la Turquie*, mets en lumière un style de leadership où les résultats sont considérés comme le seul critère de succès, reléguant au second plan les préoccupations individuelles et les compétences spécifiques des membres de l'équipe. Cette approche trouve un écho dans la théorie du leadership développée par Lewin *et al.* (1939). Ce style de leadership se caractérise par un contrôle strict du manager, une prise de décision unilatérale et un manque de consultation des employés (Lewin *et al.*, 1939). Dans cet *extrait 4 du témoignage 2 de la Turquie*, Mme Serap, en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les personnes, reflète également une orientation managériale centrée sur les tâches, comme décrite dans la grille managériale de Blake et Mouton (1964). Leur modèle distingue deux dimensions : l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations. Dans cet *extrait*, Mme Serap, très focalisée sur les tâches, semble accorder peu d'importance aux dynamiques humaines au sein de l'équipe, considérant la performance comme l'unique mesure du succès ; pourtant, l'importance de la reconnaissance des compétences pour le bien-être et la motivation des employés est soulignée par Deci et Ryan (2000). Ils soutiennent que

lorsque la reconnaissance fait défaut, cela peut provoquer des frustrations chez les membres de l'équipe, engendrant une baisse de motivation intrinsèque, et à terme, diminuer leur satisfaction et leur performance au travail (Deci et Ryan, 2000). Edmondson (2018) renforce ainsi cette idée en expliquant que lorsque les membres d'une équipe ne se sentent ni écoutés ni reconnus, leur capacité à collaborer efficacement, à innover et à prendre des initiatives s'en trouve réduite. Dans *cet extrait 4 du témoignage 2 de la Turquie*, nous observons un style de leadership axé uniquement sur les résultats, ce qui peut nuire à la collaboration, à l'innovation et à l'engagement de l'équipe, des éléments essentiels pour un environnement de travail équilibré et performant.

« *Mandjan, il faut que tu nettoies et changes l'huile de la friteuse maintenant. C'est une partie importante de ton travail.* » **Extrait 6 : du témoignage du Québec**

« *Mandjan, tu dois vraiment nettoyer cette machine. Je te l'ai déjà dit, c'est simple. Fais-le maintenant.* » **Extrait 7 : du témoignage du Québec**

« *Je suis désolé, Max, mais je ne peux pas. Je ne me sens pas à l'aise de le faire sans une formation appropriée.* » **Extrait 8 : du témoignage du Québec**

Ces *extraits 6, 7 et 8 du témoignage au Québec* mettent en lumière une tension importante entre les attentes hiérarchiques et les préoccupations de sécurité individuelle. Dans ces *extraits*, le chef de quart, semble accorder plus d'importance à l'achèvement rapide des tâches qu'à la sécurité de son équipe. Dans ce contexte, le praticien nous fait comprendre que le repli face aux directives de Max révèle une forme de résistance subtile face à une autorité perçue comme injuste. Ce comportement s'inscrit dans la logique de Milgram (1963) sur l'obéissance et les limites de la soumission à l'autorité. Lorsque les employés perçoivent une menace directe à leur sécurité, leur tendance à obéir diminue considérablement (Milgram, 1963). De par l'*extrait 8 du témoignage au Québec*, montrant donc une prise de conscience des dangers associés à l'exécution d'une tâche pour laquelle il n'est pas formé, montrant ainsi l'importance de l'autonomie dans la gestion de la sécurité individuelle. Pourtant, Neal et Griffin (2006) soulignent l'importance d'une « culture organisationnelle de

la sécurité » dans laquelle les préoccupations des employés doivent être prises au sérieux, et les formations adéquates doivent être dispensées avant d'attribuer des tâches risquées. Ces extraits 6, 7 et 8 du témoignage au Québec illustrent ainsi les multiples couches de complexité qui entourent les conflits en milieu de travail entre gestionnaire et employé.

4.1.9 L'incompréhension liées à la langue comme source de conflit dans les équipes multiculturelles

« Mesdames et Messieurs, il est évident que nous avons des problèmes de communication et d'intégration des nouveaux membres de l'équipe. Les instructions ne sont pas toujours bien comprises, surtout par ceux qui ne maîtrisent pas encore suffisamment l'allemand. Cela entraîne des erreurs que nous ne pouvons plus nous permettre, surtout avec les défauts des dernières semaines. » **Extrait 3 : du témoignage d'Allemagne**

L'extrait 3 du témoignage en Allemagne met en lumière un défi crucial rencontré au sein des équipes multiculturelles : l'impact des barrières linguistiques sur la communication. Comme le soutient Hall (1976), qui explique que la communication est le vecteur principal par lequel les cultures se manifestent et interagissent. Lorsqu'elle est compromise par des barrières linguistiques ou culturelles, cela affecte directement l'efficacité de l'équipe. C'est dans cette même idée d'ordre que Fiset *et al.* (2023), expliquent que, dans la vie quotidienne, le langage est essentiel pour échanger des informations, créer des liens, et maintenir la cohésion sociale. Cependant, des barrières linguistiques peuvent interférer avec ces objectifs, particulièrement dans un environnement professionnel (Tenzer *et al.*, 2014). Ils soulignent que la maîtrise de la langue dominante, ici l'allemand, peut créer des inégalités de pouvoir au sein des équipes. Ceux qui parlent couramment la langue peuvent se trouver en position d'avantage, tandis que ceux qui ne la maîtrisent pas peuvent être perçus comme ayant une compétence inférieure. Hinds *et al.* (2014) montrent que les barrières linguistiques accentuent souvent les stéréotypes, amplifiant les divisions entre les membres d'une équipe multiculturelle. Dans de telles situations, des erreurs de communication sont souvent interprétées non seulement comme des malentendus linguistiques, mais aussi comme des signes de faiblesse professionnelle. Un exemple frappant de la gravité des erreurs de

communication est l'accident tragique de Tenerife en 1977, où une mauvaise interprétation du terme « décollage » entre un commandant de bord et un contrôleur aérien a conduit à une collision entre deux avions, causant la mort de 583 personnes (Cookson, 2009 ; Weick, 1990). Cet exemple met en évidence les conséquences potentiellement des barrières linguistiques. Fiset *et al.* (2023) rappellent que les mots ont un double pouvoir : ils peuvent à la fois éduquer et captiver, mais également exaspérer et exclure. Cette dualité du langage souligne sa capacité à forger des connexions tout autant qu'à créer des déconnexions (Fiset *et al.*, 2023). Volk *et al.* (2014) ajoutent que les incompréhensions linguistiques peuvent entraîner une baisse de performance, une démotivation des employés (Nurmi et Koroma, 2020), et encourager la formation de groupes internes et externes, exacerbant les problèmes d'inclusion (Kulkarni, 2015 ; Deal *et al.*, 2010). À travers cet *extrait 3 du témoignage d'Allemagne*, nous observons que ces barrières linguistiques, en fragmentant les équipes, posent des défis tant sur le plan de la productivité que de l'harmonie sociale au sein du milieu de travail.

4.2 IMPACT DES CONFLITS

De Dreu et ses collègues (2004), soulignent que les employés peuvent éprouver une détérioration de leur bien-être et se sentir moins satisfaits et engagés dans leur travail pour diverses raisons, même en l'absence de conflits professionnels. Pour Griffith et Neale (2001), l'impact de la diversité se manifeste à travers les tensions au sein des équipes, où les idées sont confrontées, les préférences clarifiées et les valeurs exprimées. Dans les sections qui suivent, nous chercherons à comprendre, à travers des extraits tirés du vécu du praticien, les effets des conflits dans des équipes de travail diversifiées, afin de les analyser en profondeur.

4.2.1 Impact sur la dynamique de l'équipe

« Ce n'est pas juste. Je suis ici pour les patients anglophones, et je suis constamment écarté au profit de Mandjan. » **Extrait 5 : du témoignage 2 de la Turquie**

Dans cet *extrait 5 du témoignage 2 de la Turquie*, nous observons un sentiment d'injustice lié à la distribution des tâches, avec des répercussions directes sur la dynamique

de l'équipe. Comme l'énonce Thomas (2008), dans leur modèle de gestion des conflits, ils soulignent que les conflits non résolus ou mal gérés peuvent entraîner une détérioration des relations, affaiblissant ainsi la coopération et la performance globale de l'équipe. L'insatisfaction d'un employé concernant la répartition des tâches, si elle n'est pas prise en compte, risque d'affecter la motivation des autres membres de l'équipe, alimentant un climat de tension persistante. Les conflits relationnels, comme illustrés par *cet extrait 5 du témoignage 2 de la Turquie*, sont particulièrement néfastes, car ils concernent des tensions interpersonnelles plutôt que des divergences d'opinions professionnelles. Ces tensions sapent la satisfaction au travail et peuvent entraîner une baisse de productivité. Tjosvold (2008) montre que les conflits mal gérés conduisent souvent à des situations de rivalité ou de rejet au sein des équipes, et ce manque de coopération peut devenir un obstacle à l'atteinte des objectifs collectifs. Comme le soutiennent Shin et Zhou (2007) qui expliquent que lorsque les employés perçoivent un manque d'équité, cela nuit à leur engagement et à leur volonté de collaborer avec leurs collègues. Van Knippenberg et Schippers (2007) examinent également comment la diversité au sein des équipes peut devenir un facteur de division plutôt qu'un atout, surtout lorsque les tensions ne sont pas gérées de manière appropriée.

4.2.2 Impact des conflits non résolus sur la performance et la motivation

« Quelques jours après cet échange, l'usine a effectivement manqué un délai important, entraînant des répercussions économiques. » Extrait 4 Allemagne

Dans *l'extrait 4 du témoignage d'Allemagne*, les conséquences des conflits non résolus sur la performance organisationnelle et la motivation des employés sont mises en lumière. Comme l'explique Pelled *et al.* (1999), que les tensions non résolues génèrent la frustration et l'anxiété, ce qui empêche les employés de se concentrer sur leurs tâches, nuisant ainsi à l'efficacité globale de l'organisation. Ces conflits, lorsqu'ils sont mal gérés, peuvent affaiblir la cohésion d'équipe, entraînant ainsi une démotivation des employés et une diminution de leur engagement (De Church et Marks, 2001). Sans une résolution rapide, ces tensions risquent de dégénérer, créant un climat de travail toxique. Lorsque les conflits sont perçus

comme injustes ou ignorés par la direction, cela affecte non seulement la motivation des employés, mais aussi leur confiance envers le management, conduisant à un désengagement progressif qui exacerbe la baisse de la performance (Tekleab *et al.*, 2009). Sur cette même base, ces situations peuvent créer des divisions profondes entre les employés, compromettant leur capacité à collaborer efficacement (Ayoko *et al.*, 2003). Ces divisions renforcent également les sentiments de marginalisation, en particulier chez les employés qui se sentent exclus des processus décisionnels, comme l'illustre le témoignage d'Ion, qui a progressivement perdu son influence au sein de l'équipe (Ayoko *et al.*, 2003). Bendersky et Hays (2012) expliquent dans ce cadre que les conflits persistants modifient aussi les dynamiques de pouvoir au sein des équipes. Lorsqu'ils ne sont pas traités, ces conflits peuvent entraîner une redistribution informelle de l'influence, marginalisant certains employés et affaiblissant la prise de décision collective. Oetzel et Ting-Toomey (2006) soulignent que, dans un contexte international ou interculturel, ces tensions qui perdurent entre les employés au sein de l'organisation, peuvent également conduire à des malentendus culturels, exacerbant un impact grave sur la performance globale de l'organisation.

4.2.3 Répercussions des tensions sur la productivité

« Cette situation crée des tensions internes. Les employés expérimentés comme moi, qui ne sont pas de la communauté, se sentent lésés et démotivés. Cela affecte la productivité, car beaucoup se demandent pourquoi continuer à se donner à fond si leurs efforts ne sont jamais reconnus. » **Extrait 3 : Témoignage de la Guinée**

« Un groupe de manifestants a décidé de passer à l'action... Ils ont mis le feu à des machines, à des bus, et ont causé d'importants dégâts matériels. Il a fallu l'intervention de l'armée pour rétablir un semblant de calme. » **Extrait 4 du témoignage de la Guinée**

Dans ces *extraits 3 et 4 du témoignage de la Guinée*, le praticien met en lumière les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises opérant en Afrique subsaharienne, cherchant à équilibrer les attentes des communautés locales avec les exigences de performance professionnelle. Deutsch (1973), dans sa théorie des conflits, explique que

l'escalade des tensions peut entraîner des pertes économiques significatives si les conflits ne sont pas gérés de manière proactive. Dans le contexte africain, Collier et Hoeffler (2004) montrent que les conflits liés à la gestion des ressources, et particulièrement des ressources naturelles, ont des répercussions économiques sévères. *Ces extraits 3 et 4 du témoignage de la Guinée* montrent que ces tensions peuvent avoir des impacts considérables sur la dynamique des équipes de travail. En effet, lorsque les entreprises cèdent aux pressions locales pour embaucher ou promouvoir des individus en fonction de leur appartenance communautaire plutôt que de leurs compétences, cela engendre des frustrations parmi les employés. Grätz (2009) explique que les « compromis de fonctionnement » peuvent parfois permettre de répondre aux attentes des acteurs locaux, mais lorsque ces compromis ne sont pas alignés avec les objectifs professionnels, ils risquent de détériorer l'efficacité des équipes. Dans un tel contexte, les conflits internes peuvent s'intensifier, en particulier lorsque les canaux de communication entre la direction et les équipes sont inefficaces (Rubin *et al.*, 1994). Ce qui pourrait entraîner une démotivation des employés compétents qui se sentent lésés, créant un environnement de travail fragmenté, comme le montre *l'extrait 3 du témoignage de la Guinée*. L'attribution de postes stratégiques à des individus non qualifiés sur la base de critères communautaires est souvent perçue comme une injustice, provoquant des divisions au sein des équipes de travail. Les répercussions sont particulièrement sévères en Afrique subsaharienne, où la décentralisation des pouvoirs, comme le note Awortwi (2013), a exacerbé les pressions locales sur les entreprises. Cette influence des dirigeants traditionnels, souvent plus redevables aux normes communautaires qu'aux critères professionnels, entraîne une baisse de la motivation chez les employés qualifiés (Awortwi, 2013).

4.2.4 Intention de quitter

« Mandjan, je commence à me demander si ça vaut vraiment la peine de rester ici. Ils ne veulent pas écouter, peu importe ce que nous disons. » Extrait 5 : du témoignage d'Allemagne

« Les gars, j'ai décidé de partir. Il est clair que mes opinions ne sont pas appréciées ici, et je ne peux pas continuer comme ça. Je vous souhaite le meilleur, mais je dois trouver un endroit où mon expérience et mes opinions sont respectées. » **Extrait 6 : du témoignage d'Allemagne**

Ces extraits 5 et 6 du témoignage Allemagne mettent en lumière les effets psychologiques d'un conflit mal géré, notamment la frustration et le sentiment d'exclusion, ce qui peut mener un employé à envisager de quitter son poste. De par ces extraits 5 et 6 du témoignage Allemagne, lorsque les employés ne se sentent pas écoutés ou valorisés, leur motivation décroît, et ils commencent à douter de leur place au sein de l'organisation. Selon Schein (2010), le sentiment d'appartenance est essentiel pour la rétention des employés. Lorsque ce besoin n'est pas satisfait, l'individu se sent désengagé et peut envisager de quitter l'organisation. Ce phénomène est particulièrement prononcé dans les équipes multiculturelles, où les minorités ou les employés issus de cultures différentes peuvent se sentir marginalisés ou ignorés. Edmondson (1999), soutient que les membres d'une équipe doivent pouvoir s'exprimer librement sans craindre de répercussions négatives. En l'absence de cette sécurité psychologique, les employés deviennent démotivés, ce qui augmente non seulement les tensions internes, mais aussi le turnover. Un conflit mal géré, comme dans le cas d'Ion et de Youssef, peut entraîner une rupture de cet attachement émotionnel, diminuant ainsi leur engagement envers l'entreprise. Comme nous pouvons remarquer par l'extrait 6 du témoignage d'Allemagne montrant que l'exclusion des processus décisionnels renforce ce détachement émotionnel et encourage l'employé à envisager d'autres options professionnelles. Knoll et Van Dick (2013), montrent que l'exclusion sociale sur le lieu de travail est fortement corrélée à une intention de quitter plus élevée. Carmeli et Gittell (2009) soulignent également l'importance des relations interpersonnelles de haute qualité dans la rétention des employés. Lorsque ces relations se détériorent en raison de conflits non résolus ou d'un manque de reconnaissance, les employés, surtout ceux issus de minorités, sont plus enclins à quitter leur poste. De plus, Podsakoff *et al.* (2007) suggèrent que les comportements de leadership jouent un rôle clé dans l'intention de quitter. Un manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques ou une gestion inefficace des conflits, comme le montre

l'exemple de Youssef et d'Ion, conduit à une détérioration de la satisfaction au travail et augmente la probabilité de départ volontaire. Dans les environnements de travail multiculturels, Chrobot-Mason et Aramovich (2013) ont constaté que le manque de diversité et d'inclusion dans les processus décisionnels accroît le sentiment de marginalisation parmi les employés issus de minorités.

4.2.5 Stress

« Max attendait de moi que je fasse des tâches pour lesquelles je n'étais pas formé, ce qui augmentait ma frustration et mon stress. » **Extrait 9 : du témoignage Québec**

Cet *extrait 9 du témoignage du Québec* illustre clairement comment des attentes professionnelles irréalistes peuvent engendrer du stress et de la démotivation chez les employés. Considéré comme le « mal du siècle », le stress est une réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques, ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation (Louzir-Ben Hassine *et al.*, 2022). Au travail, il survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre des exigences professionnelles élevées et le faible contrôle perçu par l'employé sur ses tâches (Karasek, 1979). Dans cet *extrait*, l'absence de formation accentue ce déséquilibre, rendant le praticien vulnérable à des niveaux accrus de stress. Quant à Lupien (2020), ces conditions représentent des déclencheurs puissants de stress chronique, pouvant mener à des effets néfastes sur la santé mentale et physique. Folkman (2020) soutient également que le stress résulte de l'évaluation cognitive qu'un individu fait des situations. Si un employé juge qu'il n'a pas les compétences ou les ressources pour répondre aux attentes imposées, cela génère du stress, aggravé par un sentiment d'impuissance face à une tâche perçue comme insurmontable. Le stress lié aux attentes professionnelles irréalistes peut également contribuer au burnout, caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la perte d'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). Cet *extrait 9 du témoignage du Québec*, démontre que des attentes professionnelles irréalistes, associées à un manque de formation, peuvent intensifier le stress et la démotivation des employés, impactant leur bien-être et leur efficacité.

4.3 RESOLUTIONS DES CONFLITS

Les conflits perdurent souvent, même lorsqu'il existe plusieurs options qui pourraient mieux satisfaire les intérêts des parties impliquées (Mnookin, 2004). Dans notre vie personnelle ou professionnelle, nous avons tous été témoins de situations où le manque de solution a entraîné des conséquences significatives pour les parties, des coûts qui auraient pu être évités (Mnookin, 2004). Dans les sections suivantes, nous examinerons, à travers des extraits issus de l'expérience du praticien, comment les gestionnaires et les membres d'équipes de travail diversifiées tentent de gérer les conflits.

4.3.1 Compromis et collaborative

« Je comprends que ma polyvalence puisse être perçue comme un avantage. Cependant, chaque interprète a des compétences essentielles qui doivent être valorisées. Peut-être pourrions-nous envisager un système où chacun peut développer des compétences supplémentaires dans d'autres langues, tout en respectant les spécialités de tous. » **Extrait 6 : du témoignage 2 de la Turquie**

« Monsieur Alper, peut-être pourrions-nous trouver un compromis pour respecter les croyances de chacun tout en assurant un service uniforme ? ». **Extrait 8 : du témoignage 1 de la Turquie**

Ces extraits 6 du témoignage 2 de la Turquie et 8 du témoignage 1 de la Turquie mettent en lumière des propositions de solution visant à réduire les tensions au sein de l'équipe. Cette approche reflète la stratégie de compromis décrite par Thomas (2008), qui la définit comme une méthode intermédiaire, se situant entre l'affirmation de soi et la coopération. Le compromis permet de trouver une solution qui satisfait partiellement les deux parties et leurs besoins respectifs. Boohar (2001) ajoute que cette méthode est appropriée lorsque le problème est important pour les deux parties, mais ne justifie pas une confrontation prolongée. Elle est également utile dans des situations temporaires nécessitant une résolution rapide, ou lorsque le temps pour une négociation approfondie est limité, mais que certains

objectifs doivent tout de même être atteints. Dans l'*extrait 6 du témoignage de la Turquie*, le praticien vise à valoriser chaque membre tout en favorisant le développement professionnel, cette idée est partagée par Thomas (2008) qui affirme qu'une véritable collaboration vise à ce que les individus travaillent ensemble pour trouver une solution qui répond pleinement aux préoccupations de chacun. Ces *extraits 6 du témoignage 2 en Turquie et 8 du témoignage 1 de la Turquie* illustrent ainsi l'importance du compromis et de la collaboration, qui sont parmi les approches les plus efficaces pour résoudre les conflits au sein des équipes de travail (Thomas, 2008).

4.3.2 Négociation et dialogue direct

« *Après avoir refusé la tâche dangereuse, j'ai contacté directement le directeur pour résoudre la situation. À ma grande surprise, il m'a soutenu.* » **Extrait 10 : du témoignage Québec**

Dans cet *extrait 10 du témoignage au Québec*, nous observons que le praticien adopte une démarche proactive en expliquant le problème à l'autorité supérieure. Cette approche s'aligne sur ce que Thomas et Kilmann (1974) qualifient de stratégie de négociation, où un individu, confronté à une situation perçue comme injuste ou dangereuse, sollicite l'intervention d'une instance hiérarchique pour trouver une solution. Gosselin *et al.* (2017) confirment que la négociation demeure un mécanisme traditionnel pour résoudre les conflits collectifs au travail, permettant aux parties concernées de parvenir à un accord mutuel et de fixer des règles de fonctionnement pour une période déterminée. De manière plus contemporaine, Pai et Bendersky (2020) soutiennent que dans des environnements complexes et diversifiés, l'escalade des conflits vers les niveaux hiérarchiques peut parfois être nécessaire pour clarifier les responsabilités et éviter une impasse. Elle offre également l'opportunité aux parties de bénéficier d'une médiation qui facilite la mise en place de solutions équitables. Cet *extrait 10 du témoignage au Québec* met en lumière l'importance de la négociation, qui permet de rétablir la communication entre les parties, renforçant ainsi la cohésion organisationnelle et réduisant les tensions.

4.3.3 Évitement

« *C'est souvent comme ça. Radar est très strict, et Sab a du mal à gérer ses exigences. Mieux vaut rester à l'écart et se concentrer sur son propre travail.* » **Extrait 11 : du témoignage au Québec**

Dans cet *extrait 11 du témoignage au Québec*, nous pouvons observer comment certains individus réagissent face aux tensions persistantes au sein des équipes. Le rejet clair de la discussion autour de la situation problématique est caractérisé par la stratégie d'évitement (Gosselin *et al.*, 2017). Deutsch (1973) explique que, dans des environnements où les conflits sont persistants et non résolus, les individus adoptent souvent des stratégies d'évitement pour minimiser la tension et se concentrer sur leurs propres tâches. Bien que cette stratégie puisse temporairement apaiser les tensions, elle ne résout pas les conflits sous-jacents, ce qui peut entraîner une culture de désengagement et de division au sein de l'équipe. Cet évitement des conflits peut mener à une communication défailante et à un manque de collaboration, nuisant ainsi à la productivité collective (Cameron et Green, 2019). En optant pour l'évitement du conflit, un individu ignore à la fois ses propres préoccupations et celles de l'autre partie (Thomas et Kilmann, 2008). Ceux qui choisissent cette approche préfèrent s'abstenir de s'impliquer activement dans la résolution du problème, même s'ils reconnaissent que cette attitude ne parvient pas à résoudre le conflit (Gosselin *et al.*, 2017). Ainsi, cet *extrait 10 du témoignage au Québec* montre que, bien que l'évitement des conflits puisse sembler être une solution facile à court terme, ses conséquences néfastes sur la dynamique de l'équipe et la performance globale peuvent se révéler significatives à long terme.

De par cette analyse, nous comprenons que la direction peut jouer un rôle médiateur crucial dans la gestion des conflits, en particulier dans les environnements multiculturels où les divergences culturelles, les perceptions variées et les styles de travail distincts peuvent intensifier les tensions. Comme l'indiquent Thomas et Kilmann (2008), la capacité de la direction à intervenir de manière stratégique peut favoriser une résolution efficace des conflits en tenant compte des besoins des différentes parties. Dans l'*extrait 10 du témoignage*

québécois, par exemple, l'intervention directe du directeur, qui soutient un employé ayant refusé une tâche dangereuse, illustre comment une prise de décision active peut renforcer la confiance des employés et créer un environnement de travail plus sûr et équitable. Cependant, lorsque la direction reste passive, comme dans l'extrait 11 du même témoignage, les membres de l'équipe peuvent adopter une stratégie d'évitement, ce qui, selon Deutsch (1973), contribue à alimenter des frustrations non exprimées et compromet la cohésion collective.

Dans les contextes multiculturels, cette dynamique devient encore plus complexe, comme le soulignent Hofstede *et al.* (2010), qui mettent en évidence que les différences culturelles influencent les attentes envers les gestionnaires et les styles de résolution des conflits. Ces différences, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent exacerber les tensions et limiter l'efficacité des équipes. Par exemple, les témoignages de la Turquie illustrent cette situation, où des différences dans les compétences linguistiques et les croyances culturelles exigent une intervention de la direction pour établir des compromis. Ces interventions, comme le mentionnent Gosselin *et al.* (2017), peuvent inclure la mise en place de mécanismes de négociation et de médiation qui intègrent les sensibilités culturelles tout en répondant aux objectifs collectifs.

En somme, le rôle de la direction, lorsqu'il est actif et orienté vers la collaboration, peut transformer les conflits en opportunités de croissance collective. Gelfand *et al.* (2012) soutiennent que dans un leadership inclusif, la direction peut encourager le dialogue ouvert, clarifier les responsabilités et promouvoir la collaboration pour réduire les tensions et améliorer la performance organisationnelle. À l'inverse, une absence d'intervention, comme le démontrent Cameron et Green (2019), risque de perpétuer les conflits latents, diminuant ainsi la motivation et l'efficacité au sein de l'équipe. Cette analyse souligne donc que le rôle de la direction, lorsqu'il est bien assumé, est central pour assurer la cohésion et le succès des équipes dans un contexte de travail diversifié.

4.4 DISCUSSIONS

L'analyse des résultats des témoignages recueillis en Guinée, en Turquie, en Allemagne et au Québec a mis en lumière l'impact des conflits dans les équipes de travail multiculturelles. Ces équipes, composées de membres provenant de divers horizons culturels, représentent une richesse indéniable pour les organisations. Cependant, elles peuvent également être le théâtre de tensions dues à la diversité des valeurs, des croyances, des normes de communication et des comportements.

Le tableau (4) aborde trois aspects essentiels des conflits en milieu de travail multiculturel. D'une part, il identifie les différentes sources de désaccords au sein de ces équipes. D'autre part, il explore comment ces conflits affectent le fonctionnement des équipes. Enfin, le tableau propose diverses stratégies de résolution des conflits, adaptées à la nature des désaccords rencontrés.

Tableau 4. Dynamique des Conflits dans les équipes multiculturelles : défis et solutions

Sources des conflits en équipe multiculturelle	Conséquences des conflits en équipe multiculturelle	Modes de résolutions en équipes multiculturelles
Conflit lié à la culture ; désaccord causé par les valeurs, les normes de communication, les croyances ou les comportements.	Crée des tensions, entraînant un isolement et une baisse de la satisfaction au travail, et peut également engendrer une atmosphère de méfiance.	Favoriser un dialogue ouvert, sensibiliser l'équipe aux différences culturelles, recourir à une médiation impartiale, adapter les pratiques de gestion en tenant compte des diverses cultures, et créer un environnement inclusif et respectueux.
Stéréotypes et préjugés Idées préconçues généralisées sur un groupe (Meier, 2016).	Impact sur les relations entre des personnes de nationalités différentes.	Évitement elle consiste à ne pas aborder directement les problèmes, en recourant à des stratégies comme le retrait ou le contournement. Bien que cette méthode puisse être utile pour des conflits mineurs, elle peut

		souvent entraîner des résultats défavorables pour les deux parties à court terme (Thomas et Kilmann, 2008 ; Gosselin <i>et al.</i> , 2017).
Conflits entre valeurs religieuses et organisationnelles se produisent lorsque les croyances d'un individu entrent en désaccord avec les politiques ou pratiques de l'entreprise, entraînant des tensions.	Répercussions sur la productivité perturbent la collaboration, entraînant des erreurs et une baisse de la qualité.	Compromis ; dans un compromis, l'objectif est de parvenir à une solution opportune et mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les deux parties (Thomas et Kilmann, 2008).
Conflits émotionnel ou affectif se manifeste par des désaccords sur des préférences personnelles, entraînant des tensions interpersonnelles et des émotions négatives comme la frustration et la colère, sans rapport avec les tâches professionnelles (Flanagan et Runde, 2008 ; Pépin, 2005).	Conséquence sur la dynamique de l'équipe -détérioration des relations -affaibli la coopération et la satisfaction globale de l'équipe.	Arbitrage ; l'intervention d'un arbitre se base sur une approche legaliste, visant à établir la responsabilité et à imposer une solution au conflit, parfois en coordination avec la direction de l'entreprise (Goseline <i>et al.</i> , 2017).
Conflits de tâches Divergences liées à la manière de résoudre les problèmes (Flanagan et Runde, 2008).	Engendre des niveaux élevés de stress qui entraînent des conflits avec leurs collègues et superviseurs, ces conflits pouvant également résulter d'une diminution de leurs performances (De Dreu <i>et al.</i> , 2004).	Collaboration ; consiste à unir ses forces avec d'autres pour résoudre les problèmes de manière efficace, en combinant affirmation de soi et coopération active pour trouver des solutions bénéfiques à tous (Boohar, 2001 ; Thomas, 2008).
Défauts du leader , l'autoritarisme, le manque de communication ou l'incohérence, peuvent provoquer des tensions en suscitant des frustrations et des malentendus parmi les membres de l'équipe.	Impacts sur la performance et la motivation Ils créent un climat de travail tendu, réduisant la productivité, l'engagement et la coopération entre les employés.	Former les leaders au leadership inclusif et à la gestion des différences culturelles.
Le manque de reconnaissances entraîne des sentiments de frustration et de démotivation chez les employés, qui peuvent se sentir sous-estimés et non valorisés pour leurs contributions.	Intention de quitter ; réfère au désir d'un membre de partir, souvent à cause de tensions culturelles, de manque de reconnaissance, ou de conflits interpersonnels.	Adopter une approche inclusive et comprendre la signification que chaque culture accorde à la reconnaissance.
L'emprise de la communauté locale et favoritisme se réfèrent à une préférence injuste pour certains membres d'une équipe, souvent en raison de leur culture, de leur	Peut provoquer des tensions du stress et peut nuire à la cohésion	Promouvoir l'équité et la transparence, encourager une

origine ethnique ou de leurs relations personnelles.	et à la motivation au sein du groupe.	communication ouverte, et sensibiliser à la diversité.
--	---------------------------------------	--

Tableau (4) dynamique des conflits dans les équipes multiculturelles : Défis et Solutions

L'analyse du Tableau (4) résume les sources de conflits et leurs conséquences potentielles dans les équipes de travail multiculturelles. Il est bien établi dans la littérature que les conflits liés aux différences culturelles affectent souvent négativement la performance d'une équipe, entraînant une baisse de satisfaction et un sentiment d'isolement. Ce type de conflit peut être résolu à travers une médiation neutre et un leadership éclairé, comme l'indiquent Gelfand et Brett (2004), qui insistent sur l'importance de la création d'un environnement de travail respectueux pour tous. Un gestionnaire qui comprend les nuances culturelles peut, par une médiation efficace, favoriser la cohésion et la coopération au sein de l'équipe.

Les tensions stéréotypées, cependant, exacerbent les divisions au sein des équipes. Elles créent un climat de travail défavorable qui conduit au « clanisme » (Tajfel, 1979), où les membres de l'équipe se regroupent selon leurs affinités culturelles. Cela a été observé dans notre expérience au Québec, où les travailleurs restaient entre semblables pendant les pauses. Cette tendance à l'évitement est conforme à la théorie de l'évitement des conflits (Rahim, 2002), qui suggère que face à des situations perçues comme inégales ou stigmatisantes, les individus préfèrent souvent s'éloigner pour minimiser les tensions. Toutefois, l'évitement n'est pas une solution durable, car il renforce les divisions et peut être contre-productif pour les deux parties.

Un autre domaine de divergence concerne les valeurs religieuses et celles organisationnelles. Nous constatons que les conflits sur ce plan ont des répercussions à la fois sur le bien-être personnel et sur la performance organisationnelle. Par exemple, lorsqu'un employé se sent contraint d'agir en violation de ses convictions religieuses, il peut ressentir un stress accru et une perte de motivation. D'après De Dreu et Van Vianen (2001), trouver un compromis acceptable par toutes les parties, qui respecte à la fois les exigences organisationnelles et les croyances individuelles, est essentiel pour réduire ces tensions.

Les divergences sur les tâches, bien qu'elles puissent générer des tensions, peuvent également stimuler la créativité et l'innovation (Amabile, 1988). Toutefois, ces conflits peuvent parfois évoluer en conflits relationnels, particulièrement lorsqu'il y a un désaccord sur les méthodes de travail. Les conflits relationnels, selon Jehn et Mannix (2001), sont plus difficiles à résoudre et ont un impact durable sur les relations au sein de l'équipe. Dans ces cas, les stratégies de collaboration et la médiation s'avèrent particulièrement efficaces pour rétablir une atmosphère constructive.

Les défauts de leadership, enfin, entraînent des conséquences importantes sur la performance et la motivation de l'équipe. Un leader qui montre du favoritisme ou qui valorise inégalement les compétences des membres de son équipe peut créer un environnement toxique. Privilégier l'équité et l'inclusion est fondamental pour maintenir l'engagement et la satisfaction des employés. Les employés, face à un leader injuste, peuvent ressentir un stress psychologique accru, comme l'indique Karasek (1979) dans son modèle de la « demande-contrôle », qui relie le stress au manque de contrôle perçu. Une formation en leadership inclusif et une sensibilisation aux différences culturelles sont donc nécessaires pour ces types de leaders. Selon Northouse (2021), la promotion de la transparence, de l'équité et de la diversité est une composante essentielle du leadership dans les environnements multiculturels.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Comprendre l'impact de la diversité multiculturelle sur les processus de coopération et de résolution des conflits au sein des équipes est un facteur essentiel pour la réussite de l'équipe et l'efficacité organisationnelle (Boroş *et al.*, 2010). De nombreuses recherches ont démontré que les différences culturelles peuvent être à la fois une source de richesse et de tensions, influençant les dynamiques de groupe et la prise de décision (Thomas, 1992 ; Deutsch, 1973 ; Flanagan et Runde, 2008). De plus, des travaux récents ont approfondi cette compréhension en mettant en lumière des stratégies spécifiques de gestion des conflits qui prennent en compte les valeurs et les croyances culturelles, favorisant ainsi un climat de travail inclusif (Munduate *et al.*, 2022 ; Ristic *et al.*, 2020 ; Gosselin *et al.*, 2017).

Cette recherche a exploré les éléments de réponse liés à la gestion des conflits dans les équipes de travail multiculturelles. Elle a permis de mieux comprendre comment les individus interagissent dans un environnement où diverses cultures se côtoient, souvent source de tensions au sein des équipes. Dans un premier temps, la gestion des conflits au sein des équipes multiculturelles a été conceptualisée en mettant l'accent sur les différentes formes de tensions qui peuvent émerger dans ce contexte. Les modes de résolution des conflits ont également été analysés, en tenant compte des spécificités culturelles qui influencent les interactions au travail. Pour aborder cette thématique, j'ai adopté une méthodologie qualitative, en rédigeant à la première personne, avec une approche appelée autopraxéographie. Cette méthode m'a permis d'exploiter les témoignages tirés de mes expériences dans plusieurs contextes culturels, notamment en Guinée, en Turquie, en Allemagne et au Québec. Les analyses effectuées à partir de ces témoignages ont mis en lumière plusieurs constats, notamment les différentes sources de conflits dans des équipes diversifiées, ainsi que l'impact de ces tensions sur la dynamique des équipes et sur l'organisation en général. J'ai également examiné les stratégies et les modes de résolution les

plus adaptés à ces situations conflictuelles. Cependant, cette recherche présente certaines limites. Premièrement, bien que l'autopraxéographie ait offert un regard enrichissant sur les différentes cultures à travers mes expériences, elle reste subjective et peut limiter la généralisation des conclusions à d'autres contextes multiculturels. Une approche plus quantitative, incluant des données provenant d'une plus large variété d'équipes et d'organisations, aurait pu compléter cette analyse qualitative. Deuxièmement, la diversité des pays étudiés (Guinée, Turquie, Allemagne, Québec) présente des défis méthodologiques. Chaque pays possède ses propres particularités culturelles et organisationnelles, et il n'est pas toujours aisé de tirer des conclusions universelles.

En termes de perspectives pour des recherches futures, il serait pertinent de mener des études comparatives entre différentes régions du monde, en intégrant des secteurs d'activité variés (par exemple, l'industrie, le service public, le secteur technologique, etc.). Ces recherches pourraient examiner les stratégies de gestion des conflits en fonction des industries, des tailles d'organisations, et des cultures professionnelles spécifiques. De plus, des enquêtes auprès des membres d'équipes multiculturelles et des responsables des ressources humaines pourraient fournir des données empiriques plus étendues, permettant ainsi d'affiner les stratégies de gestion des conflits.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdallah-Preteille, M. (1999). *L'éducation interculturelle*. Paris : PUF.
- Aboubacar, B., & Xu, D. (2017). The impact of health expenditure on the economic growth in Sub-Saharan Africa. *Theoretical Economics Letters*, 7(3), 615-622.
- Achaibi, S. (2012). *Les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159-2187.
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 307-333.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, M. N., & Couture, M. M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175-200.
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M. N., & Perouma, J. P. (2017). The dialogue: An essential component to consider "organization as a community of persons". *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.
- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. *Addison-Wesley google schola*, 2, 59-82.

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in organizational behavior/JAI Press.
- Aoun, J. (2004). Manager une équipe multiculturelle: faire de la diversité une clé de la performance (Vol. 161). ESF éditeur.
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.
- Aubé, C., & Rousseau 1, V. (2009). Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- Awortwi, N. (2013). The riddle of community development: factors influencing participation and management in twenty-nine African and Latin American communities. *Community Development Journal*, 48(1), 89-104.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Ba, A. S. A., & Niang, N. B. (2019). Gestion des conflits entre valeurs religieuses et organisationnelles: les stratégies contre la dissonance cognitive chez les travailleurs de la LONASE (Loterie Nationale Sénégalaise) 1. *Revue management et avenir*, (3), 127-146.
- Banon, P. (2005). Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses. Paris: Editions d'Organisation.
- Barrette, C., Gaudet, É., & Lemay, D. (1996). Guide de communication interculturelle.
- Bazin, L. (1980). Les conditions d'objectivité dans l'approche interculturelle : Le cas des études orientales et asiatiques. Dans *Introduction aux études interculturelles. Esquisse d'un projet pour l'élucidation et la promotion de la communication entre les cultures* (pp. 66-83). Paris : Unesco.
- Begley, T. M., Khatri, N., & Tsang, E. W. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 281-297.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170.

- Belbin, R. M. (2010). "Management Teams: Why They Succeed or Fail". Butterworth-Heinemann.
- Bendersky, C., & Hays, N. A. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23(2), 323-340.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Blau, P. M. 1977 *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*.
- Boohar, D. (2001). *Resolving conflict without punching someone out*. Fort Worth Business Press, 13(22).
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196-221.
- Boroş, S., Meslec, N., Curşeu, P. L., & Emons, W. (2010). Struggles for cooperation: Conflict resolution strategies in multicultural groups. *Journal of managerial psychology*, 25(5), 539-554.
- Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (2004). Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. *Handbook for international management research*, 2, 99-167.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2020). Managing multicultural teams. In *Organizational collaboration* (pp. 155-164). Routledge.
- Brint, S. (2001). Gemeinschaft revisited: A critique and reconstruction of the community concept. *Sociological theory*, 19(1), 1-23.
- Butler, C. L. (2006, August). the influence of status cues on collective identity in teams of different national composition. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.

- Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). A mediation model of leaders' favoritism. *Personnel Review*, 47(7), 1330-1344.
- Chen, C. C., Gaspar, J. P., Friedman, R., Newburry, W., Nippa, M. C., Xin, K., & Parente, R. (2017). Paradoxical relationships between cultural norms of particularism and attitudes toward relational favoritism: A cultural reflectivity perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 63-79.
- Chen, S. H., Wang, W. T., & Lu, C. T. (2021). Exploring the development of entrepreneurial identity in a learning-by-doing entrepreneurial project environment. *Education+ Training*, 63(5), 679-700.
- Chevrier, S. (2008). *Gestion des équipes multiculturelles». Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées.*
- Chevrier, S. (2018). Comment mieux gérer vos équipes multiculturelles. *Gestion*, 43(1), 72-76.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Cohen-Emerique, M. (2011). L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants. *Alterstice*, 1(1), 9-18.
- Collier, P., & Hoeffler, A. (2004). Greed and grievance in civil war. *Oxford economic papers*, 56(4), 563-595.
- Cookson, S. (2009). Zagreb and Tenerife: Airline accidents involving linguistic factors. *Australian Review of Applied Linguistics*, 32(3), 22-1.
- Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail.* PUQ.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict (Vol. 20).* Free Press.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1056-1081.
- Crispi, V. (2015). L'interculturalité. *Le Télémaque*, 47(1), 17-30.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, 2e éd.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 181-197.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Waal, A. (1997). *Famine crimes: politics & the disaster relief industry in Africa*. Indiana University Press.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 97(2), 360.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25, 191-199.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demorgon, J. (2003). L'interculturel entre réception et invention. *Contextes, médias, concepts. Questions de communication*, (4), 43-70.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 535-566.

- Dethier*, R. M. (2018). Gestion (s) de conflit (s). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (3), 269-318.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*.
- Dorrough, A. R., Froehlich, L., & Eriksson, K. (2022). Cooperation in the cross-national context. *Current Opinion in Psychology*, 44, 281-285.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of management*, 24(3), 265-304.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Ellis, P., & Abbott, J. (2012). Strategies for managing conflict within the team. *British Journal of Cardiac Nursing*, 7(3), 138-140.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), 305-332.
- Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, CA: University Press, Stanford.
- Fiset, J., Bhave, D. P., & Jha, N. (2024). The effects of language-related misunderstanding at work. *Journal of Management*, 50(1), 347-379.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Flanagan, T. A., & Runde, C. E. (2008). Hidden potential: Embracing conflict can pay off for teams. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 28(2), 8-12.

- Folkman, S. (2020). Stress: appraisal and coping. In *Encyclopedia of behavioral medicine* (pp. 2177-2179). Cham: Springer International Publishing.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- French, J. R., & Raven, B. (2004). The bases of social power. *Modern classics of leadership*, 2, 309-326.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.
- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford University Press.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., ... & Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *science*, 332(6033), 1100-1104.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131.
- Gheorghiu, M. D., & Moatty, F. (2020). Les équipes de travail à l'hôpital fragilisées par les réformes. *Le monde des collectifs: enquêtes sur les recompositions du travail*, 121.
- Giordano, C. (2017). *Multiculturalisme*. Anthrophen.
- Gosselin, É., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations: psychologie du travail et comportement organisationnel*. Chenelière éducation.
- Grätz, T. (2009). Moralities, risk and rules in West African artisanal gold mining communities: A case study of Northern Benin. *Resources Policy*, 34(1-2), 12-17.
- Green, S. G., & Taber, T. D. (1980). The effects of three social decision schemes on decision group process. *Organizational behavior and human performance*, 25(1), 97-106.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in organizational behavior*, 23, 379-421.
- Hackman, J. R. (2002). *"Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances"*. Harvard Business Press.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*, New York (Anchor Press) 1976.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to geert hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149.
- Hinds, P. J., Neeley, T. B., & Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 536-561.
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G. (2010). Gert Jan Hofstede a Mihail Minkov. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Horak, S. (2018). Join in or opt out? A normative–ethical analysis of affective ties and networks in South Korea. *Journal of Business Ethics*, 149, 207-220.
- Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. *Journal of Business Ethics*, 165, 659-679.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected ASEAN countries: the role of gender as moderator. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 31-49.

- J. poitras et A. Ladouceur, *Système de gestion de confits*, Montral, Québec, Éditions Yvon Blais, 2004.
- Jackson, S. E., Luo, Y., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources in cross-border alliances*. Routledge.
- Jackson, T. (2011). From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 532-558.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37, 897-914.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24-42.
- 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.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2003). *Joining together: Group theory and group skills* (8th ed.). Pearson Education.
- Jones, R. G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
- Js, Adams. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karjalainen, H., & Benhaida, D. (2018). Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. *Revue management et avenir*, (3), 15-38.
- Karna, W., Stefaniuk, I., & Jafari, M. (2024). Strategies for Managing Interpersonal Conflicts in Multicultural Teams. *KMAN Counseling & Psychology Nexus*, 2(1), 84-90.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and crosscultural adaptation*. Sage.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113, 349-362.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human communication research*, 26(4), 558-590.
- Kulkarni, M. (2015). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 128-146.
- Kymlicka Will (2010) *The Rise and Fall of Multiculturalism? New Debates on Inclusion and Accommodation in Diverse Societies*, *International Social Science Journal*, 61 (199), pp. 97-112.
- Kymlicka, W. (1995), *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*, Oxford, Clarendon Press.
- Kymlicka, W. (2007). Multicultural odysseys. *ethnopolitics*, 6(4), 585-597.
- Lasisi, T. T., Constanța, E., & Eluwole, K. K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes*. Presses universitaires de France.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation 7th ed.*
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lin, S., Xu, Z., & Xie, Z. (2023). Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural esports team study. *Journal of International Business Studies*, 54(4), 718.

- Liu, J., Cui, Z., Feng, Y., Perera, S., & Han, J. (2020). Impact of culture differences on performance of international construction joint ventures: the moderating role of conflict management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2353-2377.
- Liu, X. Y., & Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level. *Nankai Business Review International*, 4(3), 180-198.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle: le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Louzir-Ben Hassine, A., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe: une articulation à double sens. *Revue management et avenir*, (4), 89-105.
- Louzir-Ben Hassine, A., Bruna, M. G., Rivault, M., & Lakhal, L. (2022). Les côtés obscurs de la diversité culturelle nationale dans les équipes de travail 1. *Revue management et avenir*, (3), 105-130.
- Lupien, S. (2020). *Par amour du stress* (Nouvelle édition revue et augmentée). Éditions Va Savoir.
- Maddux, W. W., Lu, J. G., Affinito, S. J., & Galinsky, A. D. (2021). Multicultural experiences: A systematic review and new theoretical framework. *Academy of Management Annals*, 15(2), 345-376.
- Mahadevan, J. (2024). Migration, ethnic otherness and the 'refugee crisis' in Germany: Why more conflict is better integration, and how this reconfigures positive cross-cultural management scholarship. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 24(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/14705958241234568>.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. *@ GRH*, (3), 65-96.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in organizational behavior*, 29, 283-302.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

- 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>.
- Mbiatong, J. (2022). L'interculturalité en formation des adultes: tendances, enjeux et perspectives de recherche. *Savoirs*, 59(2), 13-50.
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.
- Meier, O. (2016). *Management interculturel-6e éd: Stratégie. Organisation. Performance*. Dunod.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Meyer, E. (2016). *The culture map (INTL ED): Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. PublicAffairs.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.
- Mnookin, R. (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits. *Revue française de gestion*, (6), 237-254.
- Mohan, G., Paunova, M., & Lee, Y. T. (2024). From heterogeneity to inequality: The impact of nationality diversity on leadership in multinational teams. *Journal of World Business*, 59(3), 101535.
- Moral, M. (2004). *Le Manager global: Comment piloter une équipe multiculturelle*. Dunod.
- Morin, E. (2001). *La méthode (Vol. 5)*. Seuil.
- Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 165-173.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion: le modèle circulaire de management en Afrique. *Revue management et avenir*, (4), 179-197.

- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of applied psychology*, 91(4), 946.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurmi, N., & Koroma, J. (2020). The emotional benefits and performance costs of building a psychologically safe language climate in MNCs. *Journal of World Business*, 55(4), 101093.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2006). *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Oyserman, D., Sakamoto, I., & Lauffer, A. (1998). Cultural accommodation: Hybridity and the framing of social obligation. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1606.
- Pai, J., & Bendersky, C. (2020). Team status conflict. *Current Opinion in Psychology*, 33, 38-41.
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining teamwork competencies and team performance in experiential entrepreneurship education: emergent intragroup conflict as a learning triggering event. *Education+ Training*, 64(4), 461-475.
- 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.
- Pépin, R. (2005). *Gestion des équipes de travail*. Les Éditions SMG.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.
- Pidduck, R. J. (2022). The entrepreneurial advantages of experiencing foreignness: Leveraging shocks for capability clusters. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2), 268-296.
- Piketty T, Saez E. 2014. Inequality in the long run. *Science* 344 :838–43
- Piketty T. 2014. *Capital in the Twenty-First Century*. Boston : Harvard Univ. Press

- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54, 129-147.
- Plessis, Y. D. (2012). Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century cross-cultural conflict management in a multicultural organizational context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(1), 49-71.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Pretceille, M. A. (2010). La pédagogie interculturelle: entre multiculturalisme et universalisme. *Recherches en éducation*, (9).
- Ramboarison-Lalao 1, L., & Bah 2, A. (2016). L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management: Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en€. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(2), 75-101.
- Razavi, N. S., Jalili, M., Sandars, J., & Gandomkar, R. (2022). Leadership behaviors in health care action teams: a systematized review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 36.
- Ren, H., Gray, B., & Harrison, D. A. (2015). Triggering faultline effects in teams: The importance of bridging friendship ties and breaching animosity ties. *Organization Science*, 26(2), 390-404.
- Ristic, M. R., Ljepava, N., Qureshi, T. M., & Milla, A. C. (2020). A Cross-Cultural Comparison of Conflict Management Styles in Multinational Organisations. *Journal of East European Management Studies*, 25(3), 418-447.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill Book Company.
- Sambamurthy, V., & Poole, M. S. (1992). The effects of variations in capabilities of GDSS designs on management of cognitive conflict in groups. *Information Systems Research*, 3(3), 224-251.

- Saundry, R., & Urwin, P. (2021). Estimating the costs of workplace conflict (pp. 1-27). Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS).
- Sawyer, S. (2001). Effects of intra-group conflict on packaged software development team performance. *Information Systems Journal*, 11(2), 155-178.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of management journal*, 58(3), 932-970.
- Smith PB. 2008. Indigenous aspects of management. In *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, ed. PB Smith, MF Peterson, DC Thomas, pp. 319–33. Thousand Oaks, CA: Sage Publ.
- Snell, S. A., Snow, C. C., Davison, S. C., & Hambrick, D. C. (1998). Designing and supporting transnational teams: The human resource agenda. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(2), 147-158.
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of social and clinical psychology*, 18(2), 183-190.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 235-251.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & organization management*, 34(2), 170-205.

- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 508-535.
- Thomas, K. (1975) Conflict and conflict management. In: *Handbook of Industrial Psychology*, Dunnette, W. (ed.), pp. 111–132. Rand McNally, Chicago
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-kilmann conflict mode. TKI Profile and Interpretive Report, 1(11).
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19-28.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 545-568.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Tremblay, R., & Perrier, Y. (2006). *Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel* (2e éd.). Montréal: Chenelière Éducation.
- VÉRIN, A. (1988). *Apprendre à écrire pour apprendre les sciences*. Aster, 6, 15-46.
- Tsao, K. E., Samad, Z. A., Aziz, N. M., & Nagaratnam, B. (2021). Negotiation for managing conflict in construction industry with multicultural context: a systematic review of literature. *Journal of Design and Built Environment*, 21(3), 95-115.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of management*, 33(3), 426-478.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 515-541.
- Van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *human relations*, 64(3), 307-336.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.

- Verkuyten, M. (2004). Everyday ways of thinking about multiculturalism. *Ethnicities*, 4(1), 53-74.
- Volk, S., Köhler, T., & Pudelko, M. (2014). Brain drain: The cognitive neuroscience of foreign language processing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45, 862-885.
- Vorbach, T. (2018). Leading multicultural teams: A qualitative exploratory study (Doctoral dissertation, Colorado Technical University).
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- West, M. A., Borrill, C. S., & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp. 1-48). New York: John Wiley.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.

