Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Compétences humaines et management des conflits interculturels à l'ère de l'intelligence artificielle

Human Skills and Intercultural Conflict Management in the Age of Artificial Intelligence

Safaa ABBOU
Doctorante en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi Université Mohammed V de Rabat - LARMODAD - Maroc

Khadija BOUSDIG
Enseignante-chercheure,
École Supérieure de Technologie de Salé Université Mohammed V de Rabat - LARMODAD - Maroc

Date de soumission : 29/09/2026

Date d'acceptation : 01/11/2026

Pour citer cet article :

ABBOU. S. & BOUSDIG. K. (2026) « Compétences humaines et management des conflits interculturels à l'ère de l'intelligence artificielle », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 1109-1128.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les outils d'intelligence artificielle sont désormais intégrés aux échanges professionnels: traduction, reformulation, rédaction assistée, synthèse de réunions et génération de réponses. Dans les organisations multiculturelles, ces usages peuvent réduire certaines frictions linguistiques sans résoudre les dimensions implicites, relationnelles et hiérarchiques du désaccord. Cet article conceptuel, inscrit dans une recherche doctorale en cours, interroge les compétences humaines qui demeurent décisives lorsque les interactions interculturelles sont médiées ou assistées par l'IA. À partir d'une synthèse de la littérature sur le conflit interpersonnel, la communication interculturelle, la compétence interculturelle et la communication médiée par l'IA, nous proposons un cadre d'analyse centré sur cinq compétences humaines: écoute interprétative, intelligence culturelle, empathie, jugement contextuel et médiation managériale. L'IA est conceptualisée non comme une cause autonome du conflit, mais comme une couche de médiation susceptible de clarifier la forme du message tout en transformant sa nuance, son authenticité perçue ou l'attribution de son auteur. Le cadre distingue trois fonctions de l'IA - assistance linguistique, reformulation et génération - et identifie les situations dans lesquelles le maintien d'une responsabilité interprétative humaine est particulièrement important. Cinq propositions de recherche structurent l'article. Elles préparent une enquête qualitative par entretiens semi-directifs auprès de managers, responsables RH et collaborateurs d'ONG, d'ambassades et d'entreprises multinationales opérant au Maroc.

Mots clés : conflits interculturels; compétences humaines; intelligence artificielle; communication interculturelle; organisations multiculturelles.

Abstract

AI tools are becoming embedded in professional exchanges through translation, rewriting, assisted drafting, meeting summarization, and response generation. In multicultural organizations, these uses may reduce linguistic friction without resolving the implicit, relational, and hierarchical dimensions of disagreement. This conceptual paper, developed within an ongoing doctoral research project, examines the human skills that remain decisive when intercultural interactions are mediated or assisted by AI. Drawing on research on interpersonal conflict, intercultural communication, intercultural competence, and AI-mediated communication, we propose an analytical framework centered on five human capabilities: interpretive listening, cultural intelligence, empathy, contextual judgment, and managerial mediation. AI is conceptualized not as an autonomous cause of conflict but as a layer of mediation that may clarify message form while altering nuance, perceived authenticity, or authorship attribution. The framework distinguishes three AI functions - linguistic assistance, reformulation, and generation - and identifies situations in which human interpretive responsibility is especially important. Five research propositions structure the paper and prepare a qualitative study based on semi-structured interviews with managers, HR professionals, and employees in NGOs, embassies, and multinational firms operating in Morocco.

Keywords :intercultural conflict; human skills; artificial intelligence; intercultural communication; multicultural organizations.

Introduction

L'intelligence artificielle générative s'installe dans les organisations par des usages très ordinaires: traduire un courriel, atténuer une formulation jugée trop directe, résumer une réunion ou proposer une réponse. Dans une équipe où plusieurs langues et plusieurs univers de sens coexistent, ces fonctions peuvent être précieuses. Elles interviennent toutefois au cœur d'un objet que la recherche en management interculturel connaît bien: le sens d'un message ne réside jamais entièrement dans ses mots. Les travaux francophones ont depuis longtemps insisté sur les contextes d'interprétation, les repères culturels et les ajustements concrets par lesquels les acteurs rendent possible la coopération (d'Iribarne, 1989; Chevrier, 2003, 2012, 2019; Chevrier & Segal, 2011; d'Iribarne et al., 2020).

Cette question prend un relief particulier dans les organisations opérant au Maroc, où peuvent se croiser, selon les secteurs et les équipes, l'arabe, le français, l'anglais et d'autres langues de travail, des salariés locaux et expatriés, ainsi que des normes professionnelles importées de plusieurs espaces institutionnels. Il serait abusif d'en déduire un

« modèle marocain » du conflit. En revanche, cette pluralité rend plausible une situation très concrète: un message peut être linguistiquement correct et néanmoins rester relationnellement équivoque. Imaginons, à titre purement illustratif, qu'un manager fasse reformuler par une IA un refus adressé à un collègue. Le texte obtenu peut être plus poli que le brouillon initial; il ne dit pourtant rien, à lui seul, de la manière dont le refus sera compris au regard de l'ancienneté, de la hiérarchie, de l'histoire de la relation ou de la norme de désaccord qui prévaut dans l'équipe.

Le problème est donc moins celui de la qualité grammaticale que celui du passage entre formulation et interprétation. La littérature sur le conflit distingue les désaccords portant sur la tâche des tensions relationnelles (Jehn, 1995) et montre que les épisodes de conflit se construisent dans le temps (Pondy, 1967). La recherche interculturelle ajoute que des acteurs peuvent donner des significations différentes à une même pratique parce qu'ils ne mobilisent pas les mêmes repères. Chevrier (2003) observe ainsi, dans des groupes de projet multinationaux, que les ajustements efficaces passent par l'examen des processus de construction du sens; Chevrier et Segal (2011) montrent que langues, repères culturels et rapports de pouvoir se combinent dans les structures transnationales. Cette tradition interprétative est particulièrement utile pour analyser une communication désormais partiellement médiée par des systèmes génératifs.

Les recherches sur la communication médiée par l'IA introduisent une difficulté

supplémentaire. Le message reçu n'est plus nécessairement la traduction directe de la formulation choisie par son auteur: des suggestions automatisées peuvent modifier le style, le contenu et le sentiment d'agence (Hancock et al., 2020; Wenker, 2023; Kadoma et al., 2024). Dans un contexte multilingue, Glikson et Asscher (2023) montrent en outre que la connaissance du recours à l'IA dans une excuse peut diminuer l'authenticité perçue et la volonté de pardonner. Ces résultats ne permettent pas de conclure que l'IA détériore les relations professionnelles. Ils invitent plutôt à identifier les conditions dans lesquelles son intervention cesse d'être une simple aide rédactionnelle et devient une composante de l'épisode relationnel.

La question qui guide cet article est dès lors la suivante: Comment les compétences humaines deviennent-elles déterminantes pour prévenir, interpréter et gérer les conflits interculturels lorsque les échanges professionnels sont assistés par l'intelligence artificielle ? Nous défendons l'idée que l'utilité de l'IA varie avec la nature de l'incertitude à traiter. Lorsqu'elle est surtout linguistique, l'assistance automatisée peut directement améliorer l'échange. Lorsqu'elle porte sur l'intention, la face, la hiérarchie, l'authenticité ou l'histoire relationnelle, la performance de l'outil dépend davantage de la capacité des acteurs à contextualiser, vérifier et assumer le message.

Notre contribution tient à cette articulation entre deux littératures encore peu mises en dialogue: le management interculturel interprétatif et la communication médiée par l'IA. Nous distinguons les fonctions d'assistance, de reformulation et de génération; nous ramenons les « compétences humaines » à des capacités observables dans un épisode de tension; enfin, nous proposons la notion de responsabilité interprétative pour désigner l'obligation de ne pas déléguer à l'outil le jugement sur le sens de la situation et la conduite de la relation. Les propositions qui en découlent sont formulées de manière à pouvoir être confrontées à des épisodes empiriques lors de l'enquête qualitative envisagée au Maroc.

1. Positionnement théorique: conflit interculturel et médiation technologique

1.1. Le conflit interpersonnel dans les organisations multiculturelles

Dans cet article, trois niveaux doivent être distingués. Le conflit interpersonnel renvoie à un désaccord ou à une tension entre personnes dans leur interaction; le conflit organisationnel désigne le processus plus large dans lequel ce désaccord s'inscrit, avec ses conditions, ses manifestations et ses conséquences; le qualificatif interculturel ne constitue pas un troisième type automatique de conflit, mais une dimension de l'épisode lorsque des normes, significations, identités ou attentes culturellement façonnées deviennent effectivement

pertinentes dans l'interprétation du désaccord. Ainsi, un conflit interpersonnel peut être organisationnel sans être interculturel, et la diversité de nationalités des protagonistes ne suffit pas à établir la nature interculturelle du conflit.

Le conflit organisationnel est un processus dynamique plutôt qu'un événement isolé. Pondy (1967) distingue notamment les conditions latentes, la perception du conflit, son ressenti, sa manifestation et ses conséquences. Cette approche demeure utile pour l'analyse des tensions interculturelles parce qu'elle rappelle qu'un désaccord peut exister avant d'être explicitement formulé. Jehn (1995) distingue ensuite le conflit de tâche, le conflit de processus et le conflit relationnel. Cette distinction est importante: une divergence sur la manière de travailler peut rester fonctionnelle ou se transformer en tension personnelle lorsque les acteurs interprètent le comportement d'autrui comme un manque de respect, une attaque ou une remise en cause de leur légitimité.

Dans une équipe multiculturelle, l'incertitude sur la signification d'un comportement peut accélérer la personnalisation du désaccord. La littérature francophone invite ici à ne pas réduire la culture à une série de dimensions nationales. D'Iribarne (1989) montre que les pratiques de gestion prennent sens dans des univers sociaux spécifiques; Chevrier (2012, 2019) insiste sur les ajustements et les contextes d'interprétation qui permettent aux membres d'équipes internationales de coopérer; l'approche interprétative développée par d'Iribarne et al. (2020) propose de « déchiffrer » les univers de sens plutôt que d'appliquer des recettes culturelles. Cette perspective nous paraît plus adaptée à l'étude des conflits: la différence culturelle n'est pertinente que lorsqu'elle devient une ressource effectivement mobilisée pour comprendre l'épisode.

Nous utilisons donc l'expression « conflit interculturel » avec prudence. Elle désigne un épisode où des différences de normes, de significations, d'identités ou d'attentes culturellement façonnées deviennent pertinentes dans l'interprétation du désaccord. Cette définition laisse ouverte une possibilité importante: deux personnes de nationalités différentes peuvent vivre un conflit qui n'a rien d'interculturel, tandis qu'une divergence apparemment technique peut acquérir une dimension culturelle au cours de l'interaction. Le diagnostic doit rester empirique.

1.2. De la communication numérique à la communication médiée par l'IA

La communication médiée par l'IA modifie la relation classique entre auteur, message et destinataire. Dans un courriel traditionnel, le destinataire attribue généralement le choix des mots à l'expéditeur. Lorsque l'IA intervient, une partie de la formulation peut provenir d'un

système qui suggère, traduit, complète ou génère le texte. Hancock et al. (2020) soulignent que cette intervention soulève des questions d'agence, de langage, de relation et d'éthique. Dans le contexte du travail, Van Quaquebeke et Gerpott (2024) insistent sur une tension analogue: l'IA peut aider à produire des communications plus respectueuses, mais elle peut aussi fragiliser la confiance accordée à la communication si l'usage du copilote réduit la perception d'authenticité ou de responsabilité humaine.

Trois fonctions doivent être distinguées. L'assistance linguistique traduit, corrige ou simplifie sans prétendre redéfinir l'intention du message. La reformulation intervient davantage sur le ton, la diplomatie ou la structure. La génération produit une partie substantielle du contenu ou propose une réponse complète. Plus l'outil s'éloigne de l'assistance linguistique pour entrer dans la génération, plus la question de l'auteur du message et de la responsabilité relationnelle devient saillante.

Cette distinction est particulièrement pertinente dans les épisodes sensibles. Les recherches de Glikson et Asscher (2023) montrent que, dans un contexte de travail multilingue, une excuse médiée par l'IA peut être jugée moins authentique lorsque le recours à l'IA est connu. Kadoma et al. (2024), dans une étude sur la co-écriture professionnelle avec des modèles de langage, examinent quant à eux les liens entre biais de style, inclusion, contrôle et sentiment de propriété; leurs résultats soulignent notamment l'importance du sentiment d'inclusion pour l'agence et la propriété perçues lorsque les utilisateurs acceptent davantage de suggestions de l'IA. L'outil peut donc réduire l'effort linguistique tout en introduisant de nouvelles questions sur la voix, l'identité et l'appropriation du message.

1.3. Pourquoi la compétence humaine reste un objet théorique central

La compétence interculturelle ne se réduit pas à connaître des différences entre pays. Bennett (1986, 1993) l'aborde à travers le développement de la sensibilité à la différence; Deardorff (2006) insiste sur un ensemble d'attitudes, de connaissances et de capacités d'interaction; Ang et al. (2007) conceptualisent l'intelligence culturelle, dont la dimension métacognitive concerne la surveillance et la révision de ses propres hypothèses. Dans la tradition francophone, Chevrier (2012, 2019) privilégie une approche située: il s'agit moins d'appliquer un catalogue de comportements que de comprendre les repères qui donnent sens aux pratiques et de construire des ajustements acceptables. Les travaux sur la métacognition culturelle confirment l'intérêt de cette réflexivité dans les équipes multiculturelles (Crotty & Brett, 2012).

L'arrivée de l'IA déplace le lieu où cette compétence s'exerce. L'acteur interprète toujours

son interlocuteur, mais il doit aussi évaluer un texte qui a pu être traduit, lissé ou généré par un système. Une suggestion peut être grammaticalement impeccable et néanmoins inadéquate pour la relation. La compétence humaine porte alors sur trois opérations distinctes: comprendre la situation, apprécier ce que l'outil a transformé, puis décider ce que l'on assume effectivement comme auteur du message.

2. Méthodologie de la synthèse conceptuelle

Cet article relève d'une synthèse conceptuelle orientée par une question de recherche; il ne prétend ni à l'exhaustivité d'une revue systématique ni à la production de résultats empiriques. La démarche vise à construire un cadre théorique intégrateur à partir de littératures qui traitent séparément du conflit, de l'interculturel et de la communication assistée par l'IA.

La constitution du corpus a reposé sur quatre ensembles de travaux directement liés à la question de recherche: (1) conflit organisationnel et interpersonnel; (2) management, communication et compétence interculturels; (3) communication médiée par l'IA; et (4) agence, authenticité, inclusion et propriété du message dans l'écriture assistée. Les références ont été retenues selon trois critères: leur caractère fondateur pour la définition des concepts mobilisés, leur pertinence directe pour les mécanismes étudiés et, pour la littérature sur l'IA, leur capacité à documenter des usages contemporains de traduction, reformulation ou génération dans les interactions. Le corpus combine volontairement des travaux anglophones et francophones afin de confronter des traditions théoriques différentes et d'éviter de réduire la culture à une variable démographique ou nationale.

La confrontation des littératures a été conduite par mécanisme et par fonction. Pour chaque moment d'un épisode de tension, nous avons identifié ce que l'outil peut effectivement modifier - langue, ton, formulation, synthèse ou options de réponse - puis les informations relationnelles ou organisationnelles qui peuvent rester hors de sa portée si elles ne lui sont pas fournies: histoire de la relation, statut, non-dit, enjeu de face, sentiment de discrimination ou conséquences organisationnelles. Les convergences et tensions entre ces corpus ont ensuite été rapprochées afin d'identifier les capacités humaines susceptibles de devenir critiques lorsque la médiation technologique intervient.

Cette comparaison a fait émerger cinq capacités humaines: écoute interprétative, intelligence culturelle, empathie, jugement contextuel et médiation managériale. Les propositions ont été formulées à partir de relations conditionnelles entre type d'usage de l'IA, nature de l'incertitude et sensibilité relationnelle de l'épisode. Elles ne constituent donc pas des résultats

démontrés, mais des énoncés théoriques susceptibles d'être confirmés, nuancés ou contredits par le terrain. Par exemple, si une assistance linguistique seule permettait de clarifier durablement des épisodes fortement chargés en implicites hiérarchiques, la proposition 1 serait fragilisée. De même, si une délégation importante de la formulation d'excuses à l'IA n'affectait ni l'authenticité perçue ni la réparation relationnelle, la proposition 3 devrait être révisée. Cette logique de mise à l'épreuve guidera l'enquête qualitative.

Tableau N°1: Fonctions de l'IA et enjeux humains dans un épisode interculturel

Fonction de l'IA	Apport potentiel	Limite relationnelle possible	Compétence humaine critique
Traduction / correction	Réduit l'obstacle linguistique et les erreurs formelles.	Peut conserver ou déplacer les implicites, la face et la hiérarchie.	Jugement contextuel et intelligence culturelle.
Reformulation du ton	Peut rendre un message plus clair ou plus courtois.	Peut lisser une nuance, modifier la voix ou masquer l'intention réelle.	Écoute interprétative et responsabilité de l'auteur.
Génération de réponse	Accélère la rédaction et propose des formulations.	Peut réduire l'authenticité perçue dans un échange sensible.	Empathie, discernement et appropriation du message.
Résumé de réunion	Facilite la mémoire et la coordination.	Peut omettre le non-dit, l'émotion ou le rapport de pouvoir.	Lecture du contexte et validation humaine.
Suggestion de résolution	Peut élargir les options de réponse.	Ne garantit ni légitimité ni acceptation relationnelle.	Médiation managériale et dialogue direct.

Source: Élaboration des auteurs.

3. Les compétences humaines décisives dans les échanges interculturels assistés par IA

3.1. L'écoute interprétative: comprendre avant de reformuler

L'écoute interprétative désigne la capacité à reconstruire la manière dont les protagonistes ont compris l'épisode avant de travailler sur la formulation. Le texte visible n'est parfois qu'un indice parmi d'autres. Un destinataire peut réagir à une succession d'interactions, à une position hiérarchique ou à une règle implicite de coopération. L'approche interprétative du management interculturel montre précisément que des pratiques identiques en apparence peuvent prendre des significations différentes selon les univers de sens dans lesquels elles sont reçues (Chevrier, 2003; d'Iribarne et al., 2020). Une IA qui ne reçoit qu'un message isolé ne dispose pas spontanément de cette histoire.

Trois questions deviennent alors utiles: qu'a-t-on effectivement dit ? qu'a compris l'autre ? quelle intention lui a-t-il attribuée ? Une reformulation peut résoudre la première difficulté

tout en laissant intactes les deux autres. Prenons une vignette construite: après une réunion, un responsable demande à un assistant génératif de « rendre plus diplomatique » un message exigeant qu'un collaborateur reprenne un dossier. Si le désaccord réel porte sur le fait que ce collaborateur estime être publiquement désavoué depuis plusieurs semaines, la politesse du nouveau texte peut n'avoir aucun effet sur la tension. Ce cas illustratif permet de distinguer amélioration du message et compréhension de l'épisode.

Proposition 1. À niveau comparable de qualité linguistique du message, l'assistance par IA réduira moins la persistance d'un conflit lorsque les protagonistes divergent sur l'intention, la hiérarchie ou la face que lorsque le désaccord provient principalement d'une incompréhension linguistique. Cette proposition serait infirmée si, dans les épisodes à forte ambiguïté relationnelle, l'assistance linguistique seule produisait des clarifications durables comparables à celles observées dans les épisodes essentiellement linguistiques.

3.2. L'intelligence culturelle: contextualiser sans stéréotyper

L'intelligence culturelle est utile lorsque plusieurs interprétations restent plausibles. Sa dimension métacognitive invite l'acteur à examiner ses hypothèses, à rechercher des indices contradictoires et à réviser son interprétation (Ang et al., 2007). Crotty et Brett (2012) montrent que la métacognition culturelle favorise des formes de coopération dans les équipes multiculturelles; des travaux plus récents relient également intelligence culturelle, confiance et gestion du conflit dans des équipes virtuelles globales (Varma et al., 2025). Dans un échange assisté par IA, cette vigilance s'applique simultanément au comportement du collègue et à la suggestion produite par l'outil. Les travaux de Gonçalves et al. (2016) relient également l'intelligence culturelle aux styles de gestion du conflit, ce qui renforce l'intérêt de cette compétence pour l'analyse des épisodes interculturels.

Le risque est particulièrement visible lorsqu'un utilisateur demande une réponse « adaptée » à une nationalité ou à une culture. Une telle requête peut transformer une connaissance générale en prescription rigide. La tradition interprétative francophone conduit à une autre pratique: considérer les références culturelles comme des hypothèses à vérifier dans la situation (Chevrier, 2019; d'Iribarne et al., 2020). L'enjeu n'est pas de rendre le message artificiellement « neutre », mais de conserver assez de réflexivité pour repérer ce que la suggestion de l'IA suppose sur la politesse, l'autorité ou le professionnalisme.

Proposition 2. Lorsque les suggestions de l'IA comportent des prescriptions culturelles explicites ou implicites, les utilisateurs à forte intelligence culturelle métacognitive seront plus susceptibles de les vérifier, de les modifier ou de les rejeter; cet effet devrait se traduire

par moins d'attributions stéréotypées dans la reconstruction du conflit. La proposition serait mise en défaut si le niveau de métacognition culturelle ne modifiait ni la vérification des suggestions ni la fréquence des interprétations stéréotypées.

3.3. L'empathie et la reconnaissance de l'expérience relationnelle

L'empathie n'est pas ici définie comme une simple attitude de bienveillance. Elle renvoie à la capacité de reconnaître le point de vue et l'expérience émotionnelle de l'autre sans devoir immédiatement partager son interprétation. Cette capacité est cruciale lorsque l'enjeu du conflit est la face, le respect ou la reconnaissance. Un message généré peut contenir les mots attendus d'une excuse ou d'une validation sans que le destinataire perçoive nécessairement une implication authentique de l'auteur. Dans la perspective de la face-negotiation theory, la manière dont les acteurs protègent leur propre face et celle d'autrui constitue précisément un enjeu central des conflits interculturels (Ting-Toomey & Oetzel, 2001; Oetzel & Ting-Toomey, 2003).

L'étude de Glikson et Asscher (2023) fournit une illustration importante: lorsque l'usage de l'IA dans une excuse est connu, l'authenticité perçue et la volonté de pardonner peuvent diminuer. Cette observation ne signifie pas que l'IA ne doit jamais assister une réparation. Elle suggère que, plus le message porte une charge relationnelle forte, plus l'appropriation humaine du contenu est importante. Une personne peut utiliser l'outil pour préparer ses mots, mais elle doit rester responsable de ce qu'elle exprime.

Proposition 3. Dans une tentative de réparation où le destinataire sait qu'une IA a contribué au message, une forte délégation de la formulation diminuera davantage l'authenticité perçue et la disposition à réparer la relation qu'un usage limité et explicitement approprié par l'auteur. Cette relation devrait être plus forte pour les excuses et messages à forte charge émotionnelle que pour les communications routinières; l'absence de cette différence contredirait la proposition.

3.4. Le jugement contextuel: savoir quand utiliser, corriger ou écarter l'outil

Le jugement contextuel correspond à la capacité de décider si une recommandation est appropriée à la situation particulière. Il intègre le statut des acteurs, l'urgence, l'histoire de la relation, la sensibilité du sujet, la confidentialité, le canal utilisé et les conséquences possibles. Une suggestion générique telle que « soyez plus direct

» ou « utilisez un ton plus chaleureux » peut être utile dans un cas et contre-productive dans un autre.

Cette compétence renvoie aussi à l'agence. Les travaux sur les réponses intelligentes montrent

que les suggestions automatisées peuvent influencer le contenu produit par les utilisateurs et déplacer une partie de l'agence de l'humain vers la machine (Wenker, 2023). Dans un conflit, cette influence est importante parce que la formulation d'un message engage la responsabilité de son auteur. Le jugement contextuel consiste donc également à conserver la maîtrise de la décision communicationnelle.

Une deuxième vignette construite aide à préciser ce point. Un collaborateur reçoit d'un supérieur un message très bref après une erreur et demande à l'IA de rédiger une réponse « ferme mais respectueuse ». L'outil peut produire une formule équilibrée. Si, cependant, répondre par écrit à ce stade risque d'être interprété comme une contestation publique de l'autorité, le problème n'est plus la qualité de la phrase proposée. Il tient au choix du canal, du moment et éventuellement du recours à un tiers. Le jugement contextuel porte donc aussi sur la décision de ne pas utiliser le texte généré.

Proposition 4. L'effet de la dépendance aux suggestions de l'IA sur la qualité perçue de la gestion du conflit sera négatif lorsque l'épisode combine forte sensibilité relationnelle et conséquences organisationnelles élevées, mais faible ou nul dans les échanges routiniers à faible enjeu. La proposition serait infirmée si une dépendance élevée à l'outil améliorait de façon comparable les deux catégories d'épisodes sans intervention accrue du jugement humain.

3.5. La médiation managériale lorsque le dialogue se bloque

Certaines situations dépassent la capacité de clarification directe entre collègues. Une asymétrie hiérarchique, une accusation de discrimination, une rupture de confiance ou une accumulation d'incidents peut rendre insuffisante la simple amélioration du message. Le management, les ressources humaines ou un tiers médiateur doivent alors réintroduire un espace où les versions peuvent être entendues, les normes clarifiées et les options de résolution discutées.

L'IA peut soutenir cette intervention en préparant une chronologie, en résumant des informations ou en proposant des questions. Elle ne possède toutefois pas, à elle seule, la légitimité organisationnelle pour arbitrer les rapports de pouvoir ou assumer les conséquences d'une décision. Le manager reste responsable du processus, notamment de la confidentialité, de l'équité et de la possibilité pour chaque partie de s'exprimer.

Proposition 5. Dans les conflits caractérisés par une asymétrie de pouvoir, une accusation de discrimination ou une rupture de confiance, la présence d'un tiers humain disposant d'une légitimité organisationnelle augmentera davantage les possibilités de clarification et de

réparation qu'une assistance par IA utilisée sans médiation. La proposition serait fragilisée si les épisodes de ce type aboutissaient à des issues comparables en l'absence d'intervention humaine légitime.

Tableau N°2: Articulation entre compétences humaines et propositions de recherche

Compétence	Rôle dans l'épisode	Usage IA principalement concerné	Proposition
Écoute interprétative	Reconstruire ce qui a été dit, compris et attribué.	Reformulation / assistance linguistique	P1
Intelligence culturelle	Vérifier et réviser les hypothèses culturelles sans stéréotyper.	Suggestions culturellement orientées	P2
Empathie	Reconnaître l'expérience relationnelle et la charge émotionnelle.	Génération d'excuses / réparation	P3
Jugement contextuel	Décider quand utiliser, corriger ou écarter l'outil.	Suggestions et génération en situation sensible	P4
Médiation managériale	Réintroduire une intervention humaine légitime lorsque le dialogue se bloque.	Résumé / suggestion de résolution	P5

Source: Élaboration des auteurs.

4. Un cadre intégrateur: de l'assistance technologique à la responsabilité interprétative

Les propositions dessinent moins une frontière fixe entre « tâches humaines » et « tâches de l'IA » qu'une variation du besoin de supervision. Quand le problème est explicite et principalement linguistique, l'outil peut prendre en charge une part substantielle du travail de formulation. Dès que l'épisode engage plusieurs interprétations plausibles, une relation hiérarchique, une identité menacée ou une réparation, la décision sur le sens et sur la conduite à tenir redevient centrale. C'est à ce déplacement que renvoie la responsabilité interprétative.

Cette notion permet d'éviter deux raccourcis. Le premier consiste à supposer qu'une meilleure traduction produit nécessairement une meilleure relation. Le second consiste à considérer toute intervention de l'IA comme incompatible avec l'authenticité ou le jugement. Les résultats de Glikson et Asscher (2023) sont plus nuancés: un usage limité de l'IA dans une excuse n'entraîne pas le même coût d'authenticité qu'une médiation plus étendue. La question managériale devient donc celle du dosage, du contexte et de l'appropriation.

Nous appelons responsabilité interprétative l'obligation, pour l'utilisateur ou le manager, de

rester comptable de trois décisions: l'interprétation retenue de la situation, la part du message généré qu'il choisit d'endosser et le mode de relation qu'il engage par cet envoi. L'outil peut élargir les formulations disponibles; il ne transfère ni la responsabilité organisationnelle ni la responsabilité relationnelle. Cette notion constitue une proposition conceptuelle de l'article et devra elle-même être précisée par le terrain. Elle se distingue de l'agence, qui concerne principalement la capacité de l'acteur à conserver une maîtrise sur l'action ou la formulation; du jugement contextuel, qui désigne l'évaluation de l'adéquation d'une recommandation à une situation particulière; et de la compétence interculturelle, qui renvoie aux ressources permettant d'interagir et d'ajuster ses interprétations dans des contextes de pluralité culturelle. La responsabilité interprétative se situe à un niveau transversal: elle désigne l'obligation d'assumer le passage entre ces ressources et une décision relationnelle concrète, y compris lorsque la formulation a été partiellement produite par l'IA. Elle ne constitue donc pas une compétence supplémentaire, mais un principe de non-délégation du sens et de la responsabilité relationnelle.

Figure N°1: Cadre conceptuel proposé

INTERACTION PROFESSIONNELLE MULTICULTURELLE
ASSISTANCE PAR IA **Traduction • reformulation • génération • résumé**
↓ La sensibilité relationnelle augmente ↓
COMPÉTENCES HUMAINES **Écoute interprétative • intelligence culturelle • empathie • jugement contextuel**
↓ Si dialogue bloqué / pouvoir / rupture de confiance ↓ **MÉDIATION MANAGÉRIALE → CLARIFICATION / RÉPARATION / GESTION DU CONFLIT**

Source: Élaboration des auteurs.

5. Implications managériales

Le premier enseignement pour les organisations est de ne pas confondre politique d'adoption de l'IA et politique de communication. Autoriser ou encourager les assistants génératifs ne suffit pas; les équipes doivent savoir dans quels types d'échanges leur usage est approprié. Les communications routinières et à faible enjeu relationnel peuvent être largement assistées. Les messages disciplinaires, les excuses, les feedbacks sensibles, les négociations de statut ou les réponses à une accusation exigent une supervision humaine plus forte.

Deuxièmement, les formations à l'IA devraient intégrer des compétences relationnelles. Apprendre à rédiger un prompt ne suffit pas. Les collaborateurs doivent apprendre à vérifier si la reformulation conserve l'intention, si le ton proposé correspond à la relation, si des stéréotypes culturels sont introduits et si le destinataire doit savoir que l'IA a participé à la

rédaction. Cette approche rejoint les préoccupations de Van Quaquebeke et Gerpott (2024) concernant la responsabilité des leaders dans l'introduction de l'IA dans la communication au travail.

Troisièmement, les organisations multiculturelles gagneraient à formaliser un principe de responsabilité de l'auteur: toute personne utilisant l'IA pour une communication interpersonnelle demeure responsable du contenu envoyé. Cette règle paraît simple, mais elle protège l'agence et évite que l'outil devienne une justification a posteriori d'un message inapproprié.

Quatrièmement, les managers et responsables RH doivent disposer de critères d'escalade. Lorsque la tension porte sur un mot ou une formulation, une clarification assistée peut suffire. Lorsque la tension concerne le respect, la discrimination, la confiance, l'autorité ou une répétition d'incidents, le traitement doit revenir à un dialogue humain structuré. L'IA peut documenter ou préparer; elle ne doit pas fermer le cas à la place des acteurs.

Enfin, la diversité des styles linguistiques doit être prise en compte. Kadoma et al. (2024) montrent que la co-écriture avec des modèles de langage soulève des enjeux d'inclusion, de contrôle et de propriété, et que le sentiment d'inclusion est lié à une plus grande agence et à un plus fort sentiment de propriété. Dans une organisation internationale, rechercher une uniformité parfaite des messages pourrait donc réduire la pluralité des voix. L'objectif devrait être l'intelligibilité et le respect, non l'effacement des différences.

6. Agenda empirique: proposition de recherche qualitative au Maroc

Le cadre proposé appelle une confrontation au terrain marocain. Une étude qualitative est envisagée auprès de managers, de responsables RH et de collaborateurs d'ONG, d'ambassades et d'entreprises multinationales opérant au Maroc. Le choix de ces organisations ne repose pas sur l'hypothèse d'une culture marocaine homogène. Il tient à la densité des situations où se croisent plusieurs langues de travail, des trajectoires nationales différentes et des rapports de statut parfois complexes. Ce terrain permettra précisément de vérifier quand les acteurs qualifient eux-mêmes un désaccord d'interculturel, et quand ils lui attribuent d'autres causes.

L'unité d'analyse sera l'épisode concret de tension. Plutôt que de demander aux participants si « l'IA améliore les conflits », l'entretien reconstruira une situation: contexte, protagonistes, canal, déclencheur, interprétations, outil utilisé, moment de son utilisation, modification éventuelle du message, réaction du destinataire et issue de l'épisode. Cette approche limite les opinions générales et permet d'observer l'usage effectif de l'IA.

L'échantillonnage sera raisonné et recherchera une variation de secteurs, de statuts et de rôles. Les entretiens se poursuivront jusqu'à ce que les catégories analytiques soient suffisamment stabilisées pour répondre à la question de recherche. Une attention particulière sera portée aux asymétries de pouvoir, à la langue de travail, au statut local ou international et à l'expérience préalable des outils d'IA.

L'analyse thématique distinguera d'abord les usages de l'IA: traduction, correction, reformulation, génération, résumé ou conseil. Elle codera ensuite les dimensions relationnelles: interprétation du désaccord, face, respect, hiérarchie, authenticité, confiance, émotion, possibilité de clarification et intervention d'un tiers. Enfin, elle identifiera les compétences humaines mobilisées et les moments où l'outil a été perçu comme utile, insuffisant ou perturbateur.

Une vigilance méthodologique est nécessaire: les participants peuvent reconstruire après coup le rôle de la culture ou de l'IA. Les entretiens devront donc demander des exemples précis et distinguer ce qui a été observé de ce qui a été interprété. Lorsque cela sera possible et éthiquement acceptable, la collecte de documents anonymisés - messages reformulés, versions avant/après, comptes rendus - pourrait enrichir la compréhension des épisodes sans constituer une condition de participation.

Tableau N°3: Axes proposés pour le guide d'entretien

Axe	Questions indicatives
Épisode	Que s'est-il passé ? Quel était le désaccord initial ?
Interprétation	Comment chaque personne a-t-elle compris le message ou le comportement ?
Dimension interculturelle	À quel moment une différence de norme, de langue, de hiérarchie ou de face est-elle devenue pertinente ?
Usage de l'IA	Quel outil a été utilisé, par qui, à quel moment et pour quelle fonction ?
Effet perçu	L'outil a-t-il clarifié, lissé, déformé ou compliqué l'échange ?
Compétences humaines	Qu'est-ce qui a nécessité écoute, empathie, intelligence culturelle ou jugement contextuel ?
Intervention managériale	Un manager, RH ou tiers est-il intervenu ? Pourquoi ?
Issue	Le désaccord a-t-il été clarifié, déplacé, aggravé ou réparé ?

Source: Élaboration des auteurs.

7. Discussion

7.1. Contributions théoriques

Le cadre proposé traite l'IA comme un élément du processus communicationnel plutôt que comme une cause autonome du conflit. Ce choix rapproche la littérature sur l'AI-mediated communication (Hancock et al., 2020) de l'approche interprétative du management interculturel. La contribution tient à l'endroit où ces deux perspectives se rencontrent: l'outil

modifie ce qui est formulé et parfois la perception de l'auteur, tandis que les acteurs continuent à attribuer du sens à partir de repères relationnels et organisationnels que le système ne possède que s'ils lui sont explicités.

La catégorie de « compétences humaines » est également resserrée. Nous ne proposons pas un inventaire de qualités souhaitables. Les cinq capacités retenues correspondent à des opérations repérables dans un épisode: reconstruire les interprétations, réviser une hypothèse culturelle, reconnaître l'expérience relationnelle, décider de l'usage approprié de l'outil et réintroduire une médiation légitime lorsque le dialogue direct ne suffit plus. Cette formulation rend possible une observation empirique de leur présence, de leur absence et de leurs effets.

La littérature francophone apporte ici un correctif important aux modèles qui traitent la culture comme une distance mesurable entre groupes. Les travaux de Chevrier et de d'Iribarne conduisent à examiner les significations produites dans la situation et les ajustements construits par les acteurs (Chevrier, 2003, 2012, 2019; d'Iribarne et al., 2020). Appliquée à l'IA, cette perspective conduit à une question simple mais exigeante: que devient le travail d'interprétation lorsque la formulation visible a été partiellement produite par un tiers algorithmique ? Les recherches sur l'agence et l'authenticité offrent des premiers éléments de réponse (Glikson & Asscher, 2023; Wenker, 2023; Kadoma et al., 2024), sans encore épuiser la dimension interculturelle.

La responsabilité interprétative constitue notre réponse conceptuelle provisoire. Elle ne signifie pas que l'humain aurait toujours raison, ni que l'IA serait incapable de produire une suggestion pertinente. Elle désigne un lieu de responsabilité: quelqu'un doit décider quelles hypothèses sont retenues, quelle formulation est endossée et quelles conséquences relationnelles sont acceptables. Si l'enquête montre que cette responsabilité est, dans certaines configurations, effectivement distribuée ou transférée sans dégradation de la gestion du conflit, la notion devra être reformulée. C'est précisément l'un des enjeux empiriques ouverts par l'article.

7.2. Limites

La limite la plus immédiate est celle d'un article conceptuel: les relations proposées n'ont pas encore été confrontées au terrain. Les entretiens pourront confirmer certaines catégories, en déplacer d'autres ou faire apparaître des mécanismes que nous n'avons pas anticipés. Une autre difficulté tient à la vitesse d'évolution des outils. Une typologie fondée sur des marques serait rapidement dépassée; c'est pourquoi nous avons préféré raisonner à partir de fonctions relativement stables - traduire, reformuler, générer, résumer ou conseiller.

La notion de culture appelle elle aussi de la prudence. Deux personnes de nationalités différentes ne vivent pas nécessairement un « conflit interculturel », et qualifier trop vite une tension de culturelle peut masquer des causes plus ordinaires: pouvoir, charge de travail, personnalité, ressources ou règles mal définies. L'enquête devra donc établir à quel moment les acteurs eux-mêmes mobilisent une différence culturelle pour comprendre l'épisode, au lieu de la déduire de leur nationalité.

Il serait enfin contradictoire d'idéaliser l'intervention humaine. Un manager peut stéréotyper, se tromper sur une intention ou reproduire un rapport de pouvoir tout autant qu'un outil peut produire une réponse inadéquate. Notre argument n'est donc pas celui d'une supériorité générale de l'humain. Il est plus limité: certaines décisions relationnelles engagent une responsabilité, une connaissance du contexte et une possibilité de dialogue qu'une organisation ne peut pas simplement transférer au système.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'identifier les compétences humaines qui deviennent déterminantes lorsque la prévention, l'interprétation et la gestion des conflits interculturels s'inscrivent dans des échanges professionnels assistés par l'intelligence artificielle. Le cadre proposé ne présente pas l'IA comme une cause autonome du conflit. Il la considère comme une couche de médiation susceptible de réduire certaines frictions linguistiques tout en modifiant le ton, la voix, l'authenticité perçue ou l'attribution de l'auteur.

Le principal apport théorique réside dans l'articulation de deux littératures encore peu mises en dialogue: le management interculturel interprétatif et la communication médiée par l'IA. Cinq capacités humaines sont reliées à des moments précis de l'épisode de tension - écoute interprétative, intelligence culturelle, empathie, jugement contextuel et médiation managériale - et cinq propositions en précisent les relations attendues. La notion de responsabilité interprétative complète ce cadre en désignant l'obligation, pour l'utilisateur ou le manager, d'assumer l'interprétation retenue, la formulation qu'il endosse et les conséquences relationnelles de l'usage de l'outil. Sa spécificité tient précisément au fait qu'elle ne se confond ni avec l'agence, ni avec le jugement contextuel, ni avec la compétence interculturelle: elle organise la responsabilité qui subsiste au moment où ces ressources sont traduites en décision communicationnelle.

Sur le plan managérial, le cadre invite les organisations à différencier les usages de l'IA selon la sensibilité de l'échange. Une assistance relativement autonome peut être pertinente lorsque

l'incertitude est principalement linguistique. À l'inverse, les excuses, feedbacks sensibles, désaccords hiérarchiques, accusations de discrimination ou ruptures de confiance exigent une supervision et, parfois, une médiation humaines plus fortes. La formation à l'IA devrait ainsi inclure la capacité à vérifier l'intention, le contexte, les stéréotypes éventuels et le degré d'appropriation du message.

Plusieurs limites encadrent néanmoins ces propositions. D'abord, l'article est conceptuel et aucune des relations proposées n'a encore été validée empiriquement. Ensuite, les outils d'IA évoluent rapidement, ce qui justifie une analyse par fonctions plutôt que par technologies ou marques. Enfin, la qualification d'un conflit comme interculturel doit rester empirique: des différences de nationalité ne suffisent pas à établir que la culture explique l'épisode, et des facteurs de pouvoir, de charge de travail, de personnalité ou de règles organisationnelles peuvent être déterminants.

La prochaine étape consiste à confronter le cadre à des épisodes concrets au Maroc au moyen d'entretiens semi-directifs auprès de managers, responsables RH et collaborateurs d'organisations multiculturelles. L'enquête devra rechercher aussi bien les situations compatibles avec les propositions que les contre-exemples: cas où l'IA clarifie un conflit entretenu par les acteurs humains, où une intervention managériale renforce un stéréotype, ou encore où une reformulation automatisée protège un locuteur moins à l'aise dans la langue de travail. Ces observations permettront de préciser les conditions de validité du cadre et de déterminer si la responsabilité interprétative constitue une catégorie théorique robuste, si elle doit être reformulée ou si elle se distribue différemment selon les configurations.

Au-delà de cette première enquête, plusieurs questions restent ouvertes: comment la transparence sur l'usage de l'IA modifie-t-elle l'authenticité perçue dans différents contextes culturels? À partir de quel degré de délégation la responsabilité de l'auteur devient-elle ambiguë? Les organisations peuvent-elles formaliser des critères d'escalade vers une médiation humaine sans rigidifier les interactions? Enfin, les effets observés varient-ils selon la langue de travail, le statut hiérarchique ou la familiarité des acteurs avec les outils génératifs? Ces perspectives prolongent le cadre proposé sans présumer des réponses que seule l'étude empirique pourra apporter.

RÉFÉRENCES

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. Management and Organization Review, 3(3), 335-371.

Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. International Journal of Intercultural Relations, 10(2), 179-196.

Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), Education for the Intercultural Experience (2nd ed., pp. 21-71). Intercultural Press.

Chevrier, S. & Segal, J.-P. (2011). Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales: des acteurs en quête de modes d'emploi. Revue française de gestion, 37(212), 145-156.

Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. Journal of World Business, 38(2), 141-149.

Chevrier, S. (2012). Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations. Presses de l'Université Laval.

Chevrier, S. (2019). Le management interculturel. Presses Universitaires de France.

Crotty, S. K. & Brett, J. M. (2012). Fusing creativity: Cultural metacognition and teamwork in multicultural teams. Negotiation and Conflict Management Research, 5(2), 210-234.

d'Iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil.

d'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P. & Tréguer-Felten, G. (2020). Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach. Oxford University Press.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. Journal of Studies in International Education, 10(3), 241-266.

Glikson, E. & Asscher, O. (2023). AI-mediated apology in a multilingual work context: Implications for perceived authenticity and willingness to forgive. Computers in Human Behavior, 140, 107592.

Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Ramos-Organbidez, A., Scott, R. P. & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. International Journal of Organizational Analysis, 24(4), 725-742.

Hancock, J. T., Naaman, M. & Levy, K. (2020). AI-mediated communication: Definition, research agenda, and ethical considerations. Journal of Computer-Mediated Communication, 25(1), 89-100.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256-282.

Kadoma, K., Aubin Le Quéré, M., Fu, X. J., Munsch, C., Metaxa, D. & Naaman, M. (2024). The role of inclusion, control, and ownership in workplace AI-mediated communication. Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Article 1016, 1-10.

Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. Communication Research, 30(6), 599-624.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12(2), 296-320.

Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. G. (2001). Managing Intercultural Conflict Effectively. Sage.

Van Quaquebeke, N. & Gerpott, F. H. (2024). Artificial Intelligence (AI) and Workplace Communication: Promises, Perils, and Recommended Policy. Journal of Leadership & Organizational Studies, 31(4), 375-381.

Varma, S., Awasthy, R. & Adya, M. (2025). Managing conflict in global virtual teams: A study in cultural intelligence. European Journal of International Management, 26(3/4), 595-620.

Wenker, K. (2023). Who wrote this? How smart replies impact language and agency in the workplace. Telematics and Informatics Reports, 10, 100062.