

# **La diversité culturelle nationale : un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail en Tunisie**

**Louzir Ben Hassine, Anissa**

**Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie)**

**louziranissa@yahoo.fr**

**Lakhal, Lassâad**

**Faculté des Sciences Économique et de Gestion de Sousse (Tunisie)**

**lassaad.lakhal@yahoo.com**

## **Résumé :**

---

Avoir des gens de cultures différentes qui travaillent ensemble peut-être frustrants et décevants. En effet, s'appuyant sur la théorie de l'attraction-similarité, et de la théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale, la diversité culturelle nationale semble être une entrave à la communication interculturelle. Dès lors, cet article vise à comprendre en profondeur comment la diversité culturelle est un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail. Ainsi, 50 entretiens semi-directifs en face-à-face, traités par le logiciel Nvivo 7, nous ont permis de délimiter et de comprendre en profondeur les problèmes liés à la communication interculturelle en Tunisie. Si certains de ces problèmes font écho à ceux de la littérature, d'autres sont davantage spécifiques au contexte tunisien.

**Mots-clés :** « diversité culturelle nationale », « communication interculturelle », « conflit », « équipe de travail ».

# **La diversité culturelle nationale : un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail en Tunisie**

## **INTRODUCTION**

Le panorama des définitions de la diversité culturelle dans la littérature montre la difficulté d'en trouver un consensus (Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018). Néanmoins, généralement, dans l'étude de la diversité culturelle, le terme culture est utilisé pour désigner la culture nationale d'un pays (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). En effet, lorsque nous parlerons de diversité culturelle, nous entendrons la diversité qui émane de la culture nationale des membres d'une organisation (Gueguen, 2011).

Aujourd'hui, le point culminant est le développement d'équipes de travail multiculturelles lequel requiert une collaboration étroite entre des croyances individuelles, des valeurs et des comportements très différents (Loth, 2009 ; Popescu & *al.*, 2014). Dès lors, la délimitation théorique des équipes de travail semble être nécessaire. En effet, Gladstein (1984) a défini l'équipe de travail comme un ensemble formel et permanent d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation. Il s'agit d'une technique sociale de production très répandue dans les organisations contemporaines. Toutefois, son succès n'est pas automatique (Aubé & Rousseau, 2009).

Force est de constater que la diversité culturelle est l'une des causes majeures favorisant l'émergence des conflits dans l'équipe de travail (Jehn & Mannix, 2001 ; Stahl & *al.*, 2010a ; Stahl & *al.*, 2010b ; De Jong & Houten, 2014 ; Tröster & *al.*, 2014 ; Puck & Pregonig, 2014 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2017 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018). *Idem*, Dameron et Joffre (2005) ont affirmé que la diversité culturelle s'avère toujours vécue comme une difficulté a dépassé, jamais comme une opportunité. Elle rend les processus sociaux plus difficiles (Sthal & *al.*, 2010a). Par ailleurs, la rencontre des cultures pose des problèmes qui nécessitent des ajustements pour surmonter les particularismes nationaux et les stéréotypes, souvent à l'origine de malentendus (Chevrier, 2003). Pour Montargot et Peretti (2014), la

catégorisation, les préjugés et les stéréotypes, renforcent la domination de certains groupes sur d'autres. Cela dit, une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun (Meier, 2005 ; Loth, 2006). D'ailleurs, Chevrier (2012) considère la baisse de la performance d'une équipe multiculturelle comme conséquence des malentendus, des conflits, des frustrations, de la rupture de la communication et de la baisse du moral. Il s'agit, en fait, d'un cercle vicieux.

Dès lors, la rencontre des cultures pose des problèmes en matière d'ambiguïté et de complexité des échanges verbaux, qui peuvent porter à une confusion (Chevrier, 2003 ; Loth, 2010 ; Tröster & *al.*, 2014 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2017). Ces problèmes ont tendance à fonctionner à un niveau subconscient, de sorte qu'ils peuvent être particulièrement difficiles à détecter et à corriger (Tröster & *al.*, 2014).

Nous tenons à préciser que plusieurs théories seront mobilisées dans cette recherche. En effet, sur la base d'une analogie tirée de la théorie de l'attraction-similarité, les gens sont attirés à travailler avec ceux qu'ils trouvent similaires en matière de valeurs, de croyances et d'attitudes. Pareillement, la théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale postule que les gens ont tendance à se classer en groupes spécifiques, et classer les autres comme des étrangers ou partie d'autres groupes (Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2017 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018).

Le choix de ce sujet n'est donc pas fortuit. Ce qui justifie l'intérêt de la question centrale de la recherche, à savoir : **Comment la diversité culturelle semble être un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail en Tunisie.**

Notre article se décomposera alors de la manière suivante : en première partie, nous proposerons une délimitation du cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche ; nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie de recherche ; nos résultats seront développés dans une troisième partie ; les intérêts théoriques et managériaux ainsi que les perspectives de notre travail seront discutés en conclusion.

## 1. CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique de cet article a pour but de faire le point sur la documentation scientifique concernant, d'une part, les liens entre la diversité culturelle et l'émergence des conflits, et d'autre part, l'articulation entre la diversité culturelle et l'imperfection de la communication.

### 1.1.DIVERSITE CULTURELLE ET CONFLITS DES EQUIPIERS : QUELLES ARTICULATIONS ?

La diversité culturelle est une source de conflits (Stahl & *al.*, 2010b ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018). Elle crée en général des coûts en termes de conflits identitaires qui peuvent affecter négativement la capacité opérationnelle des équipes (Manço, Gatugu & Ouled el Bey, 2017). La diversité culturelle peut, donc, fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires (Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2017). En outre, les équipes multiculturelles auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise (Karjalainen, 2010). Toutefois, le conflit a plusieurs configurations (Amason, 1996 ; Jehn & Mannix, 2001 ; Barki & Hartwich, 2001; Barki & Hartwich, 2004). Il est, donc, à délimiter, le(s) type(s) de conflits associé(s) à la diversité culturelle.

Plusieurs chercheurs ont marqué la littérature managériale et psychologique dans l'étude de conflit (Gardet & Gandia, 2014). Il s'agit notamment d'Amason (1996), de Jehn et Mannix (2001), et de Barki et Hartwich (2001, 2004). En effet, Amason (1996) a distingué l'existence de deux types de conflit : « le conflit affectif » et « le conflit cognitif ». Le conflit affectif est « *un conflit d'ordre personnel et relationnel au sein du groupe, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre différentes personnalités. Il semblerait que cette situation de conflit affectif soit très néfaste* » (Boisard-Castelluccia & Van Hoorebeke, 2010, p. 247). Par opposition, le conflit cognitif est une opposition d'idées au sein du groupe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. « *Ce type de désaccord est un élément naturel du bon fonctionnement d'une équipe. Il est naturel en ce sens ou lorsque les membres se réunissent pour prendre d'importantes décisions, ils apportent des idées, des opinions et des perspectives différentes et représentatives de l'environnement de chacun* » (Boisard-Castelluccia & Van Hoorebeke, 2010, p. 243). Par ailleurs, ce type de conflit est perçu comme positif pour la coopération (Amason, 1996).

Deuxième classification proposée par la littérature est celle de Jehn et Mannix (2001). En effet, selon ces auteurs il existe trois types de conflit : le conflit de relation « *relationship conflict* », le conflit lié à la tâche « *task conflict* » et le conflit de processus « *process conflict* ». En effet, le conflit de relation porte sur des questions personnelles. Il est semblable à un conflit affectif. Selon Stahl et ses collègues (2010a), il y a des preuves que les conflits relationnels sont capables de diminuer la performance de l'équipe. Ces conflits produisent une certaine anxiété, ce qui nuit aux capacités cognitives de l'équipe. D'ailleurs, les conflits relationnels apparaissent nuisibles à la performance d'une équipe et à la satisfaction de ses membres (Jehn & Mannix, 2001 ; Boisard-Castelluccia & Van Hoorebeke, 2010). Le conflit lié à la tâche, quant-à-lui, est une prise de conscience des différences dans les points de vue et les opinions relatives à une tâche du groupe. Tandis que le conflit de processus se définit comme une prise de conscience des controverses sur les aspects de la manière d'accomplissement de la tâche.

Barki et Hartwich (2001, 2004) ont introduit, également, une conceptualisation intéressante du conflit interpersonnel. Ces chercheurs suggèrent le conflit interpersonnel comme un processus dynamique qui se produit entre les individus et/ou les groupes en relations d'interdépendance, et il est plus susceptible de se produire dans certaines conditions situationnels (ressources rares, etc.) et personnelles (la diversité interpersonnelle, etc.). En effet, ils ont conclu que le construit du conflit inclut trois dimensions à savoir : le désaccord, l'interférence et l'émotion négative. Le désaccord est défini comme « une divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs ». L'interférence fait référence à l'interaction. Le conflit est essentiellement caractérisé par des émotions négatives telles que la jalousie, la colère, la peur, la frustration ou le stress.

Ainsi, la revue de la littérature nous a permis de constater que la diversité culturelle favorise, le plus souvent, l'émergence des conflits relationnels (affectifs).

## **1.2.DIVERSITE CULTURELLE ET IMPERFECTION DE LA COMMUNICATION : QUELLES ARTICULATIONS ?**

Dans un contexte de diversité culturelle, la communication interculturelle est constituée par l'interaction de l'homme dans le contexte des cultures différentes (Shan, 2004). En effet, s'il existe de nombreuses définitions de la communication interculturelle, celle proposée par

Stella Ting-Toomey (1999) est particulièrement d'une grande ampleur. En effet, selon ses propos, les éléments constitutifs d'une définition de la communication interculturelle sont les suivants : (a) deux personnes, (b) de cultures différentes, (c) en interaction, et (d) négociant un signifié commun. D'ailleurs, le quatrième élément, qui précise l'importance d'essayer non seulement de communiquer, mais également de se comprendre reflète en quelque sorte la métaphore de l'iceberg pour souligner la différence entre la partie visible et la partie invisible.

Au départ, lors des premiers contacts avec des salariés de nationalité différente s'enclenche une certaine dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels, chacun faisant des efforts pour faire quelques pas vers l'autre. Mais très vite, surgissent les inconvénients associés à la situation multiculturelle comme des problèmes de perception et de communication interculturelles (Loth, 2006). D'ailleurs, dans un contexte interculturel, une des premières difficultés est la confrontation de différentes langues maternelles. Dès lors, Adler (2002) a suggérée qu'il existe trois obstacles à la communication interculturelle : l'erreur de perception, l'erreur d'interprétation et l'erreur d'évaluation. Ces trois variables sont profondément influencées par la culture et seraient donc à l'origine des difficultés de communication vécues par les équipes de travail pluriculturelles (Adler, 2002 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2017).

Ainsi, dans ce qui suit nous expliquerons en profondeurs les deux premiers obstacles qui semblent être les plus observables dans un contexte de diversité culturelle, à savoir : les problèmes de perception et les problèmes d'interprétation.

Pour commencer, les problèmes de perception incluent les stéréotypes et les préjugés. En effet, le concept de stéréotypes a été introduit pour la première fois en psychologie sociale par Lippman en 1922, qui les décrit alors comme « *des images dans nos têtes [...] des catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer autrui ou des groupes d'individus* » (Légal & Delouée, 2015). Il désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux (Brasseur, 2008). C'est une connaissance schématisée sur une autre culture formée par la synthèse trop simplifiée des informations quand nous recevons dans la vie quotidienne sur une autre culture (Shan, 2004). Il est considéré comme une sorte de représentation que la notoriété, la fréquence, la simplicité ont imposé comme évidence à l'ensemble d'une communauté. Il s'agit, donc, d'une structure sociocognitive figée dont la pertinence pratique en discours est tributaire de son fonctionnement réducteur et univoque et d'une stabilité de

contenu rassurante pour les usagers (Boyer, 2008). D'ailleurs, les individus ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. Ainsi, lorsque l'on envisage la prise en compte de la diversité culturelle, la première étape consiste à désamorcer les stéréotypes que les uns ont des autres (Scotto & al., 2014). Les stéréotypes, dans leur contenu, peuvent être positifs et/ou négatifs. Ainsi, les individus ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. Dans cette logique, Loth (2006) a affirmé que l'existence de stéréotypes le plus souvent négatifs ressort toujours dans des situations d'interculturalité. De ce fait, entre des Suédois et des Français par exemple, il est fréquent d'observer les stéréotypes suivants : les Français sont souvent perçus par les Suédois comme étant peu travailleurs, très hiérarchiques, peu ponctuels, peu coopératifs et peu fiables. En contrepartie, les Suédois sont considérés par les Français comme étant froids, formels, réservés, peu expressifs vis-à-vis de ce qu'ils pensent, ponctuels, organisés, insuffisamment flexibles et très directs dans leur style de communication (Loth, 2006). Selon les propos du même auteur, il s'agit là de stéréotypes et non de caractéristiques réelles des uns et des autres.

Si les stéréotypes ont une valeur de connaissance, les préjugés ont quant à eux une dimension affective. Comme l'indique son étymologie, le préjugé est quant à lui un jugement *a priori*, une opinion préconçue relative à un groupe de personnes donné ou à une catégorie sociale. En effet, « *en psychologie, le terme de préjugé est généralement associé à une valence négative. On le définit la plupart du temps comme une attitude négative ou une prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe, ou les membres de ce groupe, qui repose sur une exagération erronée et rigide* » (Allport, 1954) (cité par Légal & Delouée, 2015).

En conséquence, les différences culturelles enracinées dans la nationalité peuvent être une source importante de catégorisation et de stéréotypage et affectent, conséquemment, la performance (Tröster & al., 2014 ; Légal & Delouée, 2015 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018).

Pour continuer, divers problèmes d'interprétation peuvent avoir lieu en situation de diversité culturelle. En effet, avoir des gens de cultures différentes qui travaillent ensemble peut-être frustrants et décevants (Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018). La culture est, donc, un processus d'interprétation. Autrement, les individus attribuent des significations à leur réalité

à partir d'un référentiel de sens. C'est en quelque sorte l'approche interprétative dont chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit (d'Iribarne, 2002). D'ailleurs, « *quand on analyse la diversité des manières de vivre et de travailler ensemble que l'on rencontre sur la planète, on ne peut qu'être frappé par l'étendue des différences que l'on observe entre des pays marqués par une même grande tradition religieuse. Cela est vrai pour les sociétés dites « chrétiennes ». Et cela l'est également pour les sociétés « musulmanes »* » (d'Iribarne, 2007, p.141). En outre, parmi les risques encourus par une organisation dans un milieu culturel différent, figurent l'ambiguïté et la complexité des échanges verbaux qui peuvent porter à confusion (Chanlat & Alami, 2011).

Certains chercheurs ont constaté l'existence des difficultés de compréhension au sein des équipes multiculturelles de travail (Stahl & al., 2010b ; Louzir-Ben Hassine & Lakhil, 2017). En effet, selon Boudabbous (2005), en situation d'interaction culturelle, outre les difficultés posées par les différences de langue et les mécanismes d'interprétation de l'information, la culture agit comme un facteur de limitation de la rationalité des individus qui, parce qu'il est différent d'un groupe à l'autre, accroît l'asymétrie et la difficulté de circulation de l'information. Il s'ensuit que, dans un contexte interculturel, la négociation, la rédaction, la garantie et le suivi des accords sont plus coûteux en temps, en énergie et en précautions que dans un contexte mono culturel. *Idem*, Guerfel-Henda et Axelle-Broussillon (2011) ont postulé que les relations interculturelles sont sources d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation susceptibles de rapidement mener à des tensions qui peuvent coûter cher. Ainsi, les gens provenant de milieux et des cultures différentes et qui ont des langues diverses n'interprètent pas toujours les messages de la même façon, même si elles utilisent un langage commun (Stahl & al., 2010a).

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Notre objectif était de comprendre en profondeur à quel point la diversité culturelle semble être un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail en Tunisie. Notre enquête est de nature qualitative. Assurément, la recherche qualitative ne tente pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative (Roussel & Wacheux, 2005 ; Aktouf, 1987).

Dépelteau (2010) annonce que 30 entretiens constituent un seuil acceptable. Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu mener 50 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 70 minutes, en face à face avec des membres d'équipes de travail de divers pays d'origine (15 répondants Tunisiens/ 14 répondants Français/ 4 répondants Italiens/ 4 répondants Algériens/ 3 répondants Ivoiriens/ 2 répondants Égyptiens/ 2 répondants Marocains/ 2 répondants Russes/ 2 répondants Belges/ 1 répondant Camerounais et 1 répondant Maliens. Les répondants travaillent dans des secteurs d'activités distincts (service, industrie et commerce), dont la localisation géographique se situe dans différentes régions de la Tunisie (Bizerte, Gabès, Grand Tunis, Nabeul, Monastir, Sfax, et Zaghouan). Nous nous sommes engagées à respecter et garantir l'anonymat et la confidentialité des répondants.

Lors d'une recherche qualitative, l'utilisation d'un guide est nécessaire parce qu'il permet aux chercheurs de centrer leur attention sur les questions clés, objets de leurs investigations par rapport à un problème donné. Dans le cadre de cette recherche, le guide d'entretien a été conçu autour des thèmes suivants : perception de la diversité culturelle, conflits et communication. Après avoir rédigé le guide d'entretien, nous avons considéré qu'il était important de le soumettre à un pré-test. Les entretiens ne peuvent alors avoir lieu qu'après s'être assuré de l'amélioration de leurs qualités (Igalens & Roussel, 1998). Nous avons donné l'occasion aux collègues enseignants et chercheurs d'avoir une idée sur le guide d'entretien et de présenter leurs avis et suggestions sur le contenu et la forme.

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes référés à l'analyse thématique. Dès lors, l'analyse de contenu menée via le logiciel NVIVO7 a permis « *de découvrir, par une méthode rigoureuse d'analyse des textes, la signification des messages contenus dans le matériel. La mise en relation des textes permet de mesurer la complexité du phénomène étudié et de dégager une vue d'ensemble de celui-ci* » (Richard, 2006, p. 184).

### **3. PRESENTATION DES RESULTATS**

Les résultats permettent de formuler deux enseignements principaux que nous allons détailler et illustrer par des *verbatim*.

### **3.1.LA DIVERSITE CULTURELLE NATIONALE SOURCE DE CONFLITS EN EQUIPES DE TRAVAIL EN TUNISIE**

Les 50 entretiens semi-directifs nous ont permis de constater que, conformément à la littérature, la majorité des répondants considère la diversité culturelle comme source de conflits. D'ailleurs, selon les dires du sujet en question, dans des équipes composées de personnes de différents pays, les différences de valeurs, de normes, de comportements, et les styles de communication causes les accrochages, les désaccords et les malentendus. *« Une hétérogénéité culturelle peut être une source de conflits dans une équipe. En fait, dans des équipes composées de personnes de différents pays, les différences de valeurs, de normes de comportement, et les styles de communication sont souvent sources des malentendus et des conflits ».* *« La diversification culturelle influe sur les conflits où chacun peut être figé sur une manière de se comporter ou de penser qui est différentes des autres personnes donc ça crée des accrochages et des désaccords fréquents ».* En particulier, la majorité des répondants témoigne qu'elle s'expose le plus souvent à des conflits relationnels liés à l'incompatibilité interpersonnelle entre membres. *« Des conflits relationnels liés principalement à la conception du temps chez les Tunisiens. En fait, dans le cadre professionnel, le Tunisien ne tient pas compte de l'importance du temps ».*

Comprendre en profondeur la nature de la relation entre la diversité culturelle et l'émergence des conflits exige de poser des interrogations sur les causes de l'émergence d'une situation conflictuelle capables d'influer la performance de l'équipe. Par ailleurs, certains répondants nous ont confiées que ce n'est pas la diversité culturelle qui cause l'émergence d'un climat conflictuel, mais, plutôt, le choc culturel. En effet, le choc culturel est un terme qui a été proposé par K. Oberg, en 1960. Ce dernier le définit comme un traumatisme généralisé qui survient au contact d'une culture différente (Cerdin, 2002). C'est l'ensemble de réactions psychologiques et émotionnelles qui découlent du fait de ne pas être capable de comprendre, contrôler et prédire le comportement des autres face à une nouvelle culture (Cerdin, 2002). Ces réactions peuvent être un mélange de confusions dans les rôles, mais également d'anxiété, de surprise, de frustration, de colère, et même de dépression : *« À mon avis, c'est plutôt l'éloignement culturel qui se traduit par un choc culturel qui favorise l'émergence d'un climat conflictuel. En effet, quel que soit le pays, tout étranger passe par une phase de choc culturel, plus ou moins forte selon les destinations et les personnalités : nul n'échappe au choc culturel ».* Dès lors, la distance culturelle peut être considérée comme étant la différence

entre une culture nationale et une autre culture sur la base d'un certain paramètre culturel (Ongodo, 2006 ; De Jong & *al.*, 2014). Elle indique le degré d'éloignement entre deux cultures nationales en termes des systèmes d'idées et des valeurs partagées par les membres d'un même groupe (Ongodo, 2006). C'est en quelque sorte un ensemble d'opposition qualifié par certains répondants comme étant « *un vrai casse-tête* » qui reflète un certain éloignement entre les membres de l'équipe. D'ailleurs, selon les dires de certains d'entre eux, la dimension psychologique de chacun doit être prise en compte, car un mauvais discernement des coutumes et tempérament peut vite conduire à des dysfonctionnements importants dans l'équipe. « *La rencontre interculturelle au milieu du travail peut provoquer des oppositions et des discordances* ».

D'autres répondants affirment que les différences au niveau de comportements semblent être capables de favoriser l'émergence des malentendus et des conflits. En effet, les entretiens effectués nous ont permis d'illustrer plusieurs barrières comportementales liées à la diversité culturelle spécifiques au contexte tunisien. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citons : l'élasticité du temps, la tendance à la procrastination, la tendance à la paresse, la survalorisation personnelle et la domination culturelle. Au commencement, certains répondants témoignent que beaucoup des Tunisiens ne respectent pas les horaires du travail. D'ailleurs, ce comportement semble s'accroître de plus en plus en période post-révolutionnaire (révolution du 14 janvier 2011) et plus particulièrement pendant le mois de Ramadan : « *Des problèmes liés aux comportements des Tunisiens. En fait, dans le cadre professionnel, beaucoup des Tunisiens ne tiennent pas compte de l'importance du temps [...] être en retard est la situation normale pour lui. Cette attitude s'accroît durant le mois de Ramadan* ».

En outre, les propos de quelques interviewés que nous avons rencontrés nous ont permis de constater que tendance à la procrastination et le parasitisme semblent être des sources des conflits liées au travail. Dès lors, ces comportements se traduisent au quotidien par la remise des choses à plus tard, faire semblant d'être surchargé, ralentir le rythme de travail, fournir le moins d'efforts possibles, prendre de plus longues pauses. C'est en quelque sorte une flânerie systématique. « *Les Tunisiens n'apprécient pas le travail. Ils sont paresseux, et cette paresse est de plus en plus remarquable en cette période post-révolutionnaire* ».

Au final, les différences culturelles liées aux comportements ne se limitent pas uniquement aux Tunisiens. Les propos de certains interviewés, nommément Tunisiens, nous ont permis de constater que la survalorisation personnelle et la discrimination ont été proclamées comme cause majeure des conflits affectifs. En effet, cette survalorisation se traduit par la minimisation de la valeur du travail d'un coéquipier à cause de ses origines nationales, la tendance à mépriser les autres, et le fait de se flatter de manière exagérée. En effet, selon ces interviewés, considérer quelqu'un comme indigne d'estime est un comportement incompréhensible. D'ailleurs, cette méprise se traduit par la négligence d'autrui : « *Les comportements sont radicalement différents. Un étranger dans un cadre professionnel garde une énorme distance hiérarchique. Il se voit supérieur aux autres* ». D'ailleurs, une minorité des répondants Tunisiens confirme que la domination culturelle illustre à quels points la diversité culturelle pose le problème de rapport de force : « *Les relations entre groupes posent le problème des rapports de force et des risques de domination culturelle* ».

### **3.2. L'APPRECIATION DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE DANS LES EQUIPES DU TRAVAIL EN TUNISIE**

Les 50 entretiens effectués nous ont permis de se rendre compte de la qualité des échanges verbaux et non verbaux entre les membres, et permet d'étudier, également, de façon approfondie, les problèmes liés à la communication interculturelle. En effet, ces entretiens nous ont permis de constater que la qualité de la communication interculturelle s'articule autour de trois appréciations, à savoir : une communication de bonne qualité voire excellente qualité, une communication de mauvaise qualité, et une communication de qualité moyenne.

Dès lors, moins de la moitié des répondants sollicite la meilleure qualité de la communication. « *Dans notre vie professionnelle nous avons tous besoin d'avoir des bonnes relations de travail [...] Nous sommes des êtres sociaux et éduqués : c'est notre slogan. Par ailleurs, heureusement, la communication est excellente* ». D'ailleurs, afin de s'intégrer dans le monde professionnel et améliorer leurs interactions avec leurs collègues tunisiens, quelques répondants non-tunisiens semblent manifester un réel intérêt pour apprendre la langue arabe. Ils nous ont confiées avoir carrément appris les mots tunisiens, les plus usuels et les plus utilisés : « *Je suis contente d'avoir appris quelques mots arabes [...] Je sens que cela améliore mes contacts aussi bien au sein du travail qu'en-dehors du travail. Il est évident*

*qu'un effort fourni par les travailleurs étrangers, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe favoriserait, dans une large mesure, les relations mutuelles en Tunisie ».*

Au reste, plus que la moitié des répondants qualifie la communication avec des collègues diversifiés culturellement comme étant moyenne ou médiocre : *« Tout est une question de perception [...] Bref, dans sa globalité la communication est plus ou moins médiocre »*. Une telle qualification cache l'existence de certains problèmes liés à la communication interculturelle : les préjugés, les stéréotypes et la discrimination, l'erreur d'interprétation, et les problèmes linguistiques.

Pour commencer, le préjugé est un jugement irrationnel sur une autre culture sans avoir obtenu l'information exacte et complète. Ce qui est affreux dans le préjugé, ce n'est pas le préjugé même, mais le système psychologique de la culture sociale caché par le préjugé : *« Un individu qui a préjugé contre celui qui provient d'un groupe d'une autre culture a quelquefois pour but de se dissimuler. Le plus souvent, ce sont des préjugés de genre les Français sont trop stricts, ils se voient supérieurs aux autres »*. D'ailleurs, certains interviewés d'origine arabe affirment leurs expositions à ce genre du jugement irrationnel. *« Ce n'est pas parce qu'une personne est arabe qu'elle doit subir l'ironie et le jugement sévère des autres. Hélas, beaucoup dit, c'est un Arabe alors c'est un paresseux »*. *« Si quelqu'un vous donne un rendez-vous et qu'il ne soit pas à l'heure, nous entendons souvent « un rendez-vous d'Arabe » et ça me gêne énormément »*.

En outre, la diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de références. Elle signifie que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir (Davel, Dupuis & Chanlat, 2008). Par ailleurs, l'erreur d'interprétation a été mentionnée par quelques interviewés, d'une part, sous l'angle d'une mauvaise interprétation des mots. *« La mauvaise interprétation des mots, le tempérament différent des collègues d'origine culturelle différente cause souvent des malentendus »*. D'autre part, sous l'angle d'une mauvaise interprétation de gestuelle. À titre d'exemple être très proche des gens de l'interlocuteur ou de le toucher. Certes, certaines cultures apercevaient négativement de tels comportements.

Pour terminer, la diversité linguistique est l'une des composantes de la diversité culturelle. Dès lors, plusieurs problèmes linguistiques ont été révélés par quelques répondants. Il s'agit

nommément de l'incompréhension des langues maternelles des équipiers : *«Lors d'une discussion, je n'arrive pas à déchiffrer les mots venant des langues maternelles de mes équipiers, ça me dérange ».*

## CONCLUSION

Le caractère inexploré de la thématique retenue dans la présente recherche lui octroie un caractère original. À notre connaissance, cette recherche semble être la première à illustrer comment, dans un contexte tunisien, la diversité culturelle est un catalyseur à l'émergence des conflits et un frein à l'efficacité de la communication dans les équipes de travail. Elle a permis, également, de délimiter les dimensions qui affecteraient les conflits interculturels et de préciser les formes de conflits qui peuvent naître dans les équipes multiculturelles.

Cet article conclut que la diversité culturelle est, souvent, une source de conflits relationnels. Elle cause, donc, une imperfection de la communication dans les équipes de travail. Dès lors, nous avons constaté que la diversité culturelle en équipe du travail pose régulièrement un certain nombre de problèmes. Des problèmes qui peuvent nuire à la performance de l'équipe. Des problèmes de communication, tout d'abord, liés à des problèmes de perception, à la mauvaise interprétation des mots, de gestuelle, des attitudes et des connotations, ainsi que l'interprétation erronée de comportements des équipiers. Mais au-delà de ces problèmes, l'éloignement culturel et l'insuffisance maîtrise de système linguistique destiné à échanger des significations sont des entraves de la diversité culturelle. Toutefois, si la diversité culturelle peut constituer dans certains cas une barrière dans le processus d'échange et un obstacle pour le travail en commun, elle peut dans d'autres occasions servir d'appui à un enrichissement mutuel, à condition d'être correctement analysée et bien exploitée au service de l'équipe (Stahl & al., 2010a ; Gueguen, 2011 ; Bruna & Chauvet, 2013 ; Louzir-Ben Hassine & Lakhal, 2018).

Au final, l'ensemble des résultats de notre travail laisse entrevoir de nombreuses pistes de recherche à explorer. Le défi à relever est de savoir quelles pratiques envisageables pour atténuer ces problèmes. En effet, selon Bartel-Radic (2009), pour réussir les interactions interculturelles, la compétence interculturelle est indispensable. Dès lors, afin d'atténuer les conflits relationnels dans les équipes de travail, il est recommandé de développer les compétences interculturelles, et de pratiquer le management interculturel. En effet, Selon Meier (2005), le management interculturel est un mode de management qui reconnaît et prend

en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale. Il vise d'abord à réduire les coûts liés aux incompréhensions, elles-mêmes liées aux différences culturelles entre les membres des équipes de travail (Chevrier, 2012). Par ailleurs, les suites de notre travail de recherche pourraient se pencher sur le rôle du management interculturel dans l'amélioration du climat du travail.

## **Bibliographie**

Adler N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western, Université de Californie, 391 pages.

Aktouf O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.

Amason A C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, p. 123-48.

Aubé C., Rousseau V. (2009). "Des équipes de travail efficaces", *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 60-67.

Barki H., Hartwick J. (2001). "Interpersonal Conflict and its Management in Information Systems Development, *MIS Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 195-228.

Barki H., Hartwick J. (2004). "Conceptualizing the construct of interpersonal conflict". *International Journal of Conflict Management*, vol. 15, n° 3, p. 216-244.

Bartel-Radic A. (2009). "La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives". *Management International*, vol. 13, n° 4, p.11-26.

Boisard-Castelluccia S., Van Hoorebeke D. (2010). "Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe ? ", *Management & Avenir*, vol. 8, n° 38, p. 240-256.

Boudabbous, S (2005). "Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en Joint-venture", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 213, n° 3, p. 81-91.

Boyer H. (2008). "Stéréotype, emblème, mythe. Sémiotisation médiatique et figement représentationnel", *Les langages du politique*, vol. 88, n° 3, p. 99-113.

Brasseur M. (2008). "Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique". *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 230, n° 2, p. 61-67.

Bruna M G., Chauvet M. (2013). "La diversité un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif ". *International Management*, vol. 17, p. 70-84.

Cerdin J L. (2002). "*L'expatriation* ", Édition d'organisation, Paris, 319 p.

- Chanlat J F., Alami R. (2001). “Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion : le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc”. *Communication pour le 22<sup>ème</sup> congrès de l’AGRH, Marrakech, Maroc, du 26 au 28 octobre 2011*. 36p.
- Chevrier S. (2003). “Cross-cultural management in multinational project groups”. *Journal of World Business*, vol. 38, n° 2, p.141-149.
- Chevrier S. (2012). “*Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*”, Presses de l’Université Laval. 208 pages.
- D’Iribarne P. (2002). “La légitimité de l’entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France”, *Revue Française de Gestion*, vol. 140, n° 28, p. 23-39.
- D’Iribarne P. (2007). “Islam et management: Le rôle d’un univers de sens”. *Revue Française de Gestion*, vol. 171, n° 2, p. 141-156.
- Dameron S., Joffre O. (2005). “Rapports coopératifs et diversité culturelle: le cas de la gestion post fusion Orange-France Télécom Mobiles”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 3, p. 51-76.
- Davel E., Dupuis J P., Chanlat, J F (2008). “*La gestion en contexte interculturel: Problématiques, approches et pratiques*”.
- De Jong G., Van Houten J. (2014). “The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: Theory and evidence from European multinational enterprises”. *International Business Review*, vol. 23, n° 1, p. 313-326.
- Dépelteau F. (2010). “*La démarche d’une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*”. Paris : Edition de Boeck université, 413 pages.
- Gardet E., Gandia R. (2014). “Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d’innovation. *Revue Française de Gestion*, vol. 240, n° 3, p.45-61.
- Gladstein DL. (1984). “Groups in context: A model of task group effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 4, p. 499-517.
- Gueguen G. (2011). “Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : le cas du Tour de France”. *Management International*, vol. 15, n° 4, p. 109-122.
- Guerfel-Henda S., Axelle-Broussillon G. (2011). “Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle”. *Management & Avenir*, 43, 239-252.
- Hofstede G., Hofstede G J., Minkov M. (2010). “*Cultures et organisations: nos programmations mentales*”. 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, 634 p.
- Igalens, J & Roussel, P. (1998). *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Economica.
- 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*, vol. 44, n° 2, p. 238-251.
- Karjalainen H. (2010). “La culture d’entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? ”. *Revue Française de Gestion*, vol. 204, no. 5, p.33-52.
- Légal J B., Delouée S. (2015). “*Stéréotypes, préjugés et discriminations*”. 2<sup>e</sup> édition. Dunod. 127 p.

Loth D. (2006). “Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles”. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 4, n° 2, p.124-133.

Loth D. (2009). “Le fonctionnement des équipes interculturelles”. *Management & Avenir*, vol. 28, n° 8, p. 326-344.

Loth, D. (2010). “Impact de la diversité culturelle sur les processus à l’œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication”, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 8, n° 1, p. 41-52.

Louzir-Ben Hassine A., Lakhall L. (2018). “Diversité culturelle nationale-Performance de l’équipe : une articulation à double sens”. *Management & Avenir*, vol. 102, n° 6, p. 89-105.

Louzir-Ben Hassine A., Lakhall L. (2017). “La diversité culturelle : « une lame à double tranchant » pour la performance de l’équipe”. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol. 8, n° 2, p. 22-32.

Manço A., Gatugu J., Ouled El Bey S. (2017). “L’apport de l’autre. Dépasser la peur des migrants”, L’Harmattan, Paris, 214 p.

Meier O. (2005). “De la diversité culturelle à sa valorisation”, *L’Expansion Management Review*, vol. 116, n° 1, p.70-75.

Montargot N., Peretti, J. (2014). “Regards de responsables sur les notions d’égalité, non-discrimination et diversité”. *Management & Avenir*, vol. 68, n° 2, p. 183-200.

Ongodo M F. (2006). “Différences culturelles et relations d’affaires entre pays d’Afrique et pays émergents d’Asie”, *Revue Française de Gestion*, vol. 167, n° 8, p. 65-84.

Popescu A D., Suciub S., Raoult, M G. (2014). “Intercultural competences in collaborative teams”, *Procedia Technology*, vol.12, p. 577-582.

Richard S. (2006). “L’analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d’une approche mixte”, *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n° 1, p.181-207.

Roussel P., Wacheux F. (2005). “*Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*”. De Boeck Supérieur.

Scotto M J., Loth D., Tiffon H. (2014). “De la diversité de genre à la diversité culturelle”, IPAG Business School, Working paper series.

Shan B. (2004). “La communication interculturelle: ses fondements, les obstacles à son développement”, *Communication & organisation*, vol. 24.

Stahl G K., Maznevski M L., Voigt A., Jonsen K. (2010a). “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups”, *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n° 4, p. 690-709.

Stahl G K., Mäkelä K., Zander L., Maznevski M L. (2010b). “A look at the bright side of multicultural team diversity”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 4, p. 439-447.

Ting-Toomey S. (1999). “*Communicating Across Cultures*”, The Guilford Press, New York; London, 310 p.

Tröster C., Mehra A., Van Knippenberg D. (2014). “Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and

performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 124, n° 2, p. 245-255.