

*Les dynamiques de la communication interculturelle au sein des organisations
internationales implantées en Tunisie*

*The Dynamics of Intercultural Communication within Foreign Organizations
Established in Tunisia*

Amel Driss

**Docteur en Sciences de l'information et de la communication
Institut de presse et des sciences de l'information (IPSI)**

¹ **Université de la Manouba- Tunis. amel.driss1970@gmail.com**

Received: 10/02/2025

Accepted: 12/03/2025

Résumé :

Dans un contexte de mondialisation accélérée, la communication interculturelle devient un enjeu stratégique pour les organisations internationales opérant dans des environnements multiculturels. La Tunisie, en tant que carrefour des influences africaines, européennes et arabes, constitue un terrain privilégié pour l'étude des dynamiques interculturelles en milieu organisationnel. Cette étude examine la manière dont la communication interculturelle est perçue et intégrée dans les pratiques des organisations internationales implantées en Tunisie.

L'approche méthodologique repose sur une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-dirigés réalisés auprès d'acteurs issus de divers horizons culturels et professionnels.

La mondialisation, en tant que processus d'intégration accélérée des économies, des sociétés et des cultures, redéfinit en profondeur les dynamiques d'interaction entre individus et organisations. En favorisant la mobilité des acteurs et l'expansion des entreprises au-delà des frontières nationales, elle engendre une interconnexion croissante des pratiques professionnelles et des modes de communication. Cette ouverture vers l'international crée un espace d'échanges et de collaborations où la diversité culturelle devient un levier d'innovation et de complémentarité.

Toutefois, si cette diversité constitue une richesse incontestable, elle s'accompagne également de défis majeurs, notamment en matière de communication. Chaque individu évolue au sein d'un référentiel culturel propre, façonné par des normes, des valeurs et des modes de pensée qui influencent sa manière de s'exprimer, de négocier et d'interagir avec autrui. Dès lors, les organisations qui opèrent à l'échelle internationale se trouvent confrontées à la complexité des échanges interculturels, où les différences de perception, de langage et de comportements peuvent parfois générer des incompréhensions et des tensions.

Keywords: Communication, culture, communication interculturelle, représentations sociales et organisation

Abstract: In a context of accelerated globalization, intercultural communication has become a strategic issue for international organizations operating in multicultural environments. Tunisia, as a crossroads of African, European, and Arab influences, provides a privileged ground for studying intercultural dynamics within organizations. This study examines how intercultural communication is perceived and integrated into the practices of international organizations established in Tunisia.

The methodological approach is based on a qualitative study using semi-structured interviews conducted with actors from diverse cultural and professional backgrounds.

Key words: Communication, culture, intercultural communication, social representations and organization

*« Pour se comprendre lui-même, l'homme a besoin d'être compris par un autre.
Pour être compris par un autre, il lui faut comprendre cet autre. »
Paul Watzlawick*

I. Introduction et problématique

La communication interculturelle, qui désigne l'ensemble des interactions entre des individus issus de cultures distinctes, constitue ainsi un domaine d'étude fondamental pour appréhender ces dynamiques relationnelles. Beamer (1992) et Hall (1976) soulignent que la divergence des cadres de référence culturels influence profondément la manière dont les messages sont émis, interprétés et reçus. Un même propos peut être perçu différemment selon la culture du récepteur, ce qui peut, selon les circonstances, favoriser une synergie constructive ou, au contraire, engendrer des malentendus susceptibles d'entraver la collaboration.

Dès lors, comprendre les mécanismes de la communication interculturelle ne relève pas uniquement d'une nécessité académique, mais représente un enjeu stratégique pour les organisations qui évoluent dans un contexte globalisé. La capacité à naviguer dans cet univers pluriculturel, à décrypter les subtilités des échanges et à adapter son mode de communication en fonction des interlocuteurs devient un atout déterminant pour assurer la fluidité et l'efficacité des interactions professionnelles.

Convaincue de l'importance capitale d'étudier les pratiques et approches des organisations en matière de communication interculturelle, notre démarche se concentre sur la question fondamentale suivante : comment la communication interculturelle est-elle perçue et intégrée dans les stratégies et pratiques des organisations étrangères implantées en Tunisie ?

L'étude de la communication interculturelle dans un contexte organisationnel interculturel soulève de multiples interrogations, parmi lesquelles nous privilégierons les suivantes : faut-il privilégier la compréhension des différences culturelles ou plutôt l'ouverture interculturelle ? Est-il plus pertinent de se concentrer sur les variables culturelles des acteurs ou sur les situations de communication entre individus issus de cultures diverses ? Dans le cadre de l'implantation à l'étranger, les approches organisationnelles doivent-elles s'orienter principalement vers la culture du pays d'accueil ou vers la culture organisationnelle propre à l'entité implantée ?

Ces interrogations soulèvent des enjeux complexes, nécessitant la formulation d'hypothèses susceptibles d'être explorées. Ainsi, dans le cadre de la communication interculturelle au sein des organisations étrangères établies en Tunisie, nous postulons que les variables culturelles propres à chaque groupe génèrent des perceptions divergentes entre les acteurs, entraînant ainsi des problèmes multiples au niveau des interprétations et des interactions in situ.

Dans le but de réduire les risques et les difficultés rencontrés par les équipes multiculturelles, les organisations étrangères implantées en Tunisie accordent une attention particulière à la composante communication interculturelle dans leurs approches et pratiques. Elles veillent à garantir une intégration harmonieuse des collaborateurs, tout en mettant en place un soutien continu pour favoriser la création d'un climat relationnel propice à l'épanouissement et au partage entre les différents acteurs.

Pour vérifier ces hypothèses, Nous avons entrepris une étude qualitative afin de sonder les perceptions et interprétations des échanges interpersonnels, à travers l'examen des expériences vécues et de leurs significations profondes.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de recourir à la méthode de l'entretien approfondi, également appelé « entretien semi-dirigé ».

Fondements et Perspectives de la Communication Interculturelle :

Dans la « communication interculturelle », deux concepts majeurs doivent être discutés : la culture et la communication. Jandt (1995) souligne que la culture et la communication sont inséparables : « La culture est un code que l'on apprend et partage, et l'apprentissage et le partage nécessitent une communication. La communication requiert un codage et des symboles qui doivent être appris et partagés ». En effet, notre communication avec les autres est souvent influencée par nos antécédents culturels. Pour comprendre comment des personnes de cultures différentes interagissent, nous devons avoir une compréhension de base du processus de communication et de l'influence de la culture sur nos interactions.

1. La communication interculturelle : entre diversité et complexité

La communication interculturelle repose sur l'idée que les individus interprètent les messages à travers le prisme de leur culture, qui agit comme un filtre influençant leurs perceptions et comportements. Edward T. Hall (1959, 1976), considéré comme un des pionniers dans ce domaine, distingue deux types de cultures : celles à **contexte élevé**, où la communication repose principalement sur des messages implicites et des indices non verbaux, et celles à **contexte faible**, qui privilégient la clarté et l'explicitation verbale. Cette distinction permet de mieux appréhender les malentendus qui peuvent survenir dans les échanges interculturels.

Geert Hofstede (1991) a, quant à lui, enrichi le champ en proposant des **dimensions culturelles** qui structurent les comportements humains au sein des organisations. Parmi celles-ci figurent :

- L'individualisme vs collectivisme, qui reflète le degré d'autonomie ou d'appartenance privilégié par un individu dans une société.
- La distance hiérarchique, qui mesure l'acceptation des inégalités de pouvoir dans les relations sociales et organisationnelles.
- L'évitement de l'incertitude, qui exprime la manière dont une culture gère l'ambiguïté et les situations imprévisibles.

Ces concepts révèlent que les différences culturelles ne sont pas seulement des barrières, mais aussi des opportunités pour développer des pratiques hybrides, adaptées aux spécificités locales et globales.

2. Les représentations sociales : un levier pour décrypter l'altérité

Introduit par Serge Moscovici (1961), le concept de **représentations sociales** désigne les systèmes de croyances, attitudes et pratiques partagées par un groupe. Ces représentations jouent un rôle déterminant dans la construction de la réalité sociale et influencent directement les interactions interculturelles. Elles permettent de comprendre comment les individus interprètent les comportements des autres et ajustent leurs propres pratiques en fonction des attentes sociales.

Dans un contexte organisationnel, les représentations sociales structurent les perceptions et les pratiques collectives, facilitant ou entravant la collaboration entre les membres issus de cultures différentes. Elles agissent comme des repères qui expliquent les malentendus fréquents liés à des stéréotypes culturels, mais offrent également un cadre pour développer des stratégies d'adaptation.

3. L'organisation comme espace de communication structuré

Les organisations internationales se présentent comme des espaces où coexistent des cultures nationales, professionnelles et organisationnelles. Pierre Bourdieu (1980), dans sa théorie de l'habitus, explique que les comportements humains sont influencés par des dispositions sociales acquises, qui façonnent les pratiques et interactions. Ainsi, les organisations deviennent des microcosmes culturels où les normes, valeurs et rituels partagés façonnent les dynamiques internes.

Taylor et Cooren (1997) avancent que les organisations ne sont pas de simples entités statiques, mais des structures qui émergent et se transforment à travers les interactions communicationnelles. Selon cette approche, la communication est constitutive des organisations : elle est le socle sur lequel reposent la coordination, la résolution des conflits et l'adaptation aux changements culturels.

Résultats et analyse de l'étude

Dans cette étude, nous avons développé un guide d'entretien structuré pour explorer le vécu des interviewés et saisir les perceptions issues de leurs récits. Les questions, élaborées en français, anglais et arabe, ont visé à garantir une compréhension optimale pour chaque participant, tout en maintenant l'usage des termes techniques anglophones lorsque leur signification est universellement partagée.

Pour répondre à la question centrale de notre recherche, deux grilles d'entretien ont été créées : l'une pour les étrangers et l'autre pour les Tunisiens, permettant ainsi une vision nuancée des perceptions interculturelles au sein des organisations implantées en Tunisie. Ces grilles s'articulent autour de deux axes principaux : les perceptions croisées des acteurs tunisiens et étrangers en matière de communication interculturelle et les pratiques organisationnelles relatives à celle-ci.

Les entretiens ont été menés de manière flexible, permettant une adaptation dynamique du guide en fonction des échanges. Cette approche, fondée sur l'interaction et la réflexivité, nous a permis de recueillir des données fines et diversifiées, en adéquation avec les exigences de la recherche qualitative en communication. Nous avons opté pour l'analyse thématique du contenu, une méthode permettant de dégager des significations et de relier les données cognitives et affectives au contexte organisationnel.

L'échantillon de notre étude comprend 20 participants, dont 12 étrangers et 8 Tunisiens. Ces participants proviennent de trois organisations : les Nations Unies (ONU), la délégation de l'Union Européenne (UE) et l'United States Institute of Peace (USIP). L'échantillon se compose de 12 hommes et 8 femmes, répartis comme suit :

- **ONU** : 6 étrangers (4 hommes, 2 femmes) avec des nationalités diverses : française, américaine, sénégalaise, canadienne et palestinienne ; 4 Tunisiens (2 hommes, 2 femmes).
- **UE** : 4 étrangers (3 hommes, 1 femme) avec des nationalités française, belge, portugaise et marocaine ; 2 Tunisiens (1 homme, 1 femme).
- **USIP** : 2 étrangères (2 femmes) de nationalités américaine et espagnole ; 2 Tunisiens (1 homme, 1 femme).

Tous les participants sont installés en Tunisie depuis au moins deux ans, avec des séjours variant de 1 à 5 ans, à l'exception du Palestinien et du Marocain, qui résident en Tunisie depuis plus de 6 ans. Les nationalités et statuts des répondants sont indiqués sans spécifier leur appartenance à une

organisation spécifique, afin de ne pas influencer sur l'analyse comparative. Il est important de noter que cette étude ne traite pas de l'impact du genre dans les organisations, ce qui fait que tous les participants sont considérés de manière égale, indépendamment de leur genre.

L'analyse des données recueillies met en évidence des défis structurels et relationnels qui influencent significativement la communication interculturelle au sein des organisations internationales implantées en Tunisie. Les résultats indiquent que les échanges professionnels sont fréquemment entravés par des divergences culturelles profondes, impactant la manière dont les messages sont perçus et interprétés. Ces obstacles ne relèvent pas uniquement de difficultés techniques, mais traduisent des différences ancrées dans des héritages sociaux et historiques distincts, influençant les modes d'expression et les dynamiques interactionnelles.

L'un des principaux défis identifiés concerne la distinction entre communication directe et indirecte. Les données issues des entretiens avec les participants européens et nord-américains montrent une tendance à privilégier la transparence et l'objectivité dans les échanges, où les interlocuteurs expriment clairement leurs attentes et opinions, évitant toute ambiguïté. En revanche, les témoignages des interviewés tunisiens, ainsi que ceux du participant marocain et palestinien, mettent en avant une communication davantage fondée sur des allusions et des sous-entendus, où la préservation de l'harmonie sociale prime sur l'explicitation des messages. Cette divergence dans les pratiques communicationnelles peut, en l'absence d'une adaptation mutuelle, engendrer des malentendus et générer des tensions relationnelles.

Le rapport au temps constitue un autre facteur structurant des interactions interculturelles. Les résultats montrent que les différences culturelles influencent la perception des délais ainsi que la gestion du rythme de travail. Les interviewés européens et nord-américains décrivent une approche linéaire du temps, favorisant une planification rigoureuse où les échéances doivent être respectées de manière stricte. Dans ce cadre, l'organisation des tâches suit une logique séquentielle, avec des priorités clairement définies.

À l'inverse, les participants tunisiens, marocain et palestinien privilégient une approche plus flexible de la temporalité, où l'adaptation aux circonstances prévaut sur le respect strict des agendas. Dans ces contextes, la ponctualité est perçue de manière plus souple, et les ajustements en fonction des imprévus sont considérés comme une composante normale du processus organisationnel. Un retard n'est pas nécessairement interprété comme un manque de professionnalisme, mais plutôt comme un élément inhérent aux aléas du quotidien.

Cette divergence dans la gestion du temps est notamment illustrée par l'usage récurrent de l'expression *Inshallah*. Si, dans son sens strict, cette expression religieuse est utilisée pour marquer l'espoir qu'un événement se réalise, son usage courant en Tunisie dépasse largement ce cadre. De nombreux Tunisiens l'emploient de manière plus libre, presque comme un équivalent de "espérons-le", en faisant ainsi une composante du lexique quotidien. Cependant, l'analyse des témoignages révèle que les répondants étrangers perçoivent souvent cette expression comme une manière d'exprimer une faible probabilité qu'un événement se produise ou comme une stratégie d'évitement de l'engagement et de la précision. Ce constat corrobore les théories de Hall sur les cultures monochrones et polychrones, ainsi que celles de Hofstede sur le degré d'évitement de l'incertitude, mettant en lumière l'impact du rapport au temps sur les comportements organisationnels et la coordination des activités professionnelles.

L'analyse met également en évidence l'impact de la langue sur les dynamiques de communication au sein des organisations internationales. Si la diversité linguistique constitue un atout, elle représente aussi un défi lorsque plusieurs langues coexistent dans un même espace de travail. L'usage simultané du français, de l'anglais et de l'arabe peut ralentir les processus décisionnels,

nécessitant des traductions constantes et induisant des distorsions dans l'interprétation des messages.

Les témoignages recueillis montrent que la maîtrise inégale des langues locales et des dialectes peut entraver la fluidité des échanges, notamment pour les employés expatriés. Par exemple, un anglophone ayant déjà acquis une certaine maîtrise de l'arabe dans un autre pays arabophone s'est retrouvé en difficulté en Tunisie en raison des spécificités du dialecte local. Bien qu'il puisse s'exprimer aisément, il a été déstabilisé par son incapacité à comprendre les réponses de ses interlocuteurs tunisiens. Face à cette barrière linguistique, il a progressivement cessé d'utiliser l'arabe, préférant communiquer exclusivement en anglais. Cette situation illustre l'impact des variations dialectales sur l'intégration des étrangers, même lorsqu'ils disposent de compétences linguistiques préalables.

Au-delà des différences de langue, les registres de discours et les styles de communication varient également selon les cultures, ce qui peut être source de malentendus. Certains expatriés ont constaté que leur manière d'exprimer des idées, en particulier lorsqu'elle repose sur l'humour, l'euphémisme ou des tournures inhabituelles, était souvent mal interprétée. Dans un environnement où la communication repose sur des codes culturels distincts, des expressions humoristiques ou ironiques peuvent être prises au pied de la lettre, entraînant des incompréhensions et obligeant les locuteurs à adapter leur discours pour éviter toute ambiguïté.

De plus, certaines expressions idiomatiques spécifiques à une langue peuvent créer des confusions lorsqu'elles sont utilisées dans un contexte international. Par exemple, en français, l'euphémisme « *être vivement remercié* », souvent employé pour signifier un licenciement, peut être perçu de manière littérale par des non-francophones, induisant une mauvaise interprétation du message. Ce type de décalage linguistique souligne la nécessité, dans un environnement multiculturel, d'une communication explicite et adaptée à des interlocuteurs de différentes origines.

En somme, ces différentes expériences mettent en lumière la complexité des interactions linguistiques dans les organisations internationales. La diversité des langues, des dialectes et des registres de communication peut influencer la dynamique du travail et nécessiter une adaptation continue pour garantir une compréhension mutuelle et une collaboration efficace.

Les résultats de l'étude révèlent, également, le rôle crucial du langage corporel dans la communication interculturelle. Toutefois, ce langage, souvent considéré comme universel, est sujet à des interprétations divergentes. Un même geste peut revêtir des significations radicalement opposées selon le contexte culturel. Un cas emblématique concerne le "finger wag", fréquemment utilisé en Occident pour souligner un point ou donner une directive, mais qui peut être perçu comme une remontrance humiliante dans d'autres contextes culturels.

L'interprétation du silence représente une autre source de divergence. Les témoignages des participants européens et nord-américains révèlent que le silence est souvent perçu comme un signe d'hésitation ou de désapprobation, nécessitant une clarification explicite pour éviter toute ambiguïté. À l'inverse, les interviewés tunisiens, marocain et palestinien indiquent que le silence peut être un marqueur de réflexion, de respect ou encore une manière de tempérer un échange sans confrontation directe. Ces nuances influencent considérablement la dynamique des réunions et des négociations, où l'implicite joue un rôle déterminant selon le cadre culturel.

Enfin, les résultats mettent en lumière les contrastes dans la perception du pouvoir et de la hiérarchie. Les entretiens avec les participants européens et nord-américains révèlent une tendance à favoriser une hiérarchie plus flexible, où la communication entre les différentes strates

organisationnelles est encouragée et où les employés sont incités à exprimer leurs opinions sans crainte de répercussions. Dans ce cadre, l'autorité est perçue comme une fonction facilitant la coordination plutôt que comme un statut absolu. En revanche, les témoignages des interviewés tunisiens, marocain et palestinien montrent une perception plus marquée de la hiérarchie, où le respect des positions établies prime sur la concertation. Dans ces contextes, les décisions suivent une logique descendante et l'autorité du supérieur est rarement remise en question, influençant ainsi les dynamiques de communication et les interactions professionnelles.

La théorie de Hofstede sur la distance hiérarchique éclaire ces divergences entre modèles organisationnels participatifs et centralisés. Cette analyse met en évidence la nécessité d'un équilibre permettant d'intégrer les attentes de chacun tout en favorisant une communication fluide et efficace entre les différents acteurs organisationnels, réduisant ainsi les malentendus et les tensions culturelles. Dans un environnement interculturel, l'enjeu est de trouver un équilibre permettant d'intégrer les attentes de chacun tout en garantissant une gestion efficace des équipes.

Vers une adaptation des pratiques organisationnelles :

- Prise en charge organisationnelle de la communication interculturelle : un modèle fonctionnel limité

Les résultats de cette étude mettent en exergue la complexité des interactions interculturelles au sein des organisations internationales implantées en Tunisie. L'analyse révèle que ces organisations adoptent une approche standardisée de la communication, essentiellement fonctionnelle, reposant sur des outils numériques tels que les courriers électroniques et les messageries instantanées. Bien que ces dispositifs assurent une transmission efficace des informations, ils ne prennent pas en compte la richesse et la complexité des dynamiques interculturelles.

L'uniformisation des pratiques communicationnelles, motivée par des exigences d'efficacité et de traçabilité, tend à minimiser les dimensions relationnelles et interculturelles. Les technologies employées imposent un cadre normatif aux interactions, rendant difficile la prise en compte des spécificités culturelles des acteurs impliqués.

Accompagnement des expatriés : un enjeu de communication sous-estimé

L'expatriation implique un processus d'adaptation complexe, où la maîtrise des codes culturels et linguistiques joue un rôle clé dans l'intégration professionnelle et sociale. Pourtant, les résultats montrent que les organisations internationales en Tunisie offrent un soutien limité à leurs expatriés, notamment en matière de communication interculturelle. En l'absence de dispositifs structurés pour les accompagner, ces derniers se retrouvent confrontés à des incompréhensions linguistiques, à des malentendus culturels et à des difficultés d'interaction au sein de leur nouvel environnement.

Cette prise en charge insuffisante favorise une dépendance aux stéréotypes et une perception biaisée du pays d'accueil, amplifiée par une communication institutionnelle parfois vague ou inadaptée aux réalités locales. Ce décalage entre les attentes des expatriés et les informations mises à leur disposition peut nuire à leur intégration, générant un sentiment d'isolement et une appréhension accrue dans leurs échanges quotidiens. Faute de repères clairs, ils doivent développer leurs propres stratégies d'adaptation pour naviguer entre les différences linguistiques et culturelles, ce qui peut impacter leur efficacité et leur engagement au sein des équipes multiculturelles.

- Gestion des conflits interculturels : une approche formelle mais incomplète

Les tensions interculturelles constituent un enjeu majeur pour les organisations internationales. Certaines structures, notamment les agences onusiennes, disposent de dispositifs de régulation des conflits interculturels sous forme de formations obligatoires et de chartes internes. Toutefois, cette approche reste limitée car elle repose sur une conception statique des interactions culturelles, postulant qu'une adhésion à des règles préétablies suffit à prévenir les tensions.

Or, les relations interculturelles sont dynamiques et impliquent des négociations constantes. Les données collectées montrent que la gestion des conflits repose davantage sur des ajustements informels et des interventions ponctuelles plutôt que sur une prévention structurelle.

- Valorisation des échanges interculturels : des initiatives sporadiques

La diversité culturelle constitue un atout organisationnel, à condition qu'elle soit intégrée dans des stratégies d'interactions structurées. Pourtant, les opportunités de rencontres interculturelles restent marginales et souvent limitées à des initiatives individuelles. Les résultats indiquent que les organisations internationales en Tunisie organisent peu d'événements favorisant les échanges informels entre employés de différentes cultures.

Par ailleurs, une asymétrie culturelle se dégage, les organisations ayant tendance à diffuser des valeurs issues des pays occidentaux sans intégrer pleinement les particularités culturelles du pays d'accueil. Cette dynamique renforce une communication unilatérale plutôt qu'un dialogue interculturel mutuellement enrichissant.

- La situation médiane : un modèle adaptatif

Face aux déficiences institutionnelles en matière de gestion de la diversité culturelle, les individus développent des stratégies adaptatives. L'analyse des données met en évidence un concept central : la situation médiane, définie comme un espace d'interaction où les acteurs ajustent temporairement leurs pratiques et valeurs pour favoriser la communication interculturelle.

Ce modèle ne s'inscrit ni dans une logique d'assimilation totale ni dans un repli identitaire, mais dans une posture flexible et réversible permettant de maintenir un équilibre entre ouverture et conservation de son identité culturelle. La situation médiane favorise ainsi une cohabitation harmonieuse en milieu professionnel multiculturel.

Perspectives organisationnelles pour une communication interculturelle optimisée :

Les résultats de cette étude soulignent la nécessité pour les organisations internationales en Tunisie d'adopter des approches plus adaptées aux réalités interculturelles afin d'améliorer la fluidité des échanges et de limiter les malentendus. Pour répondre à ces enjeux, plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées.

D'une part, le renforcement des dispositifs d'accompagnement interculturel apparaît comme un levier essentiel. La mise en place de formations spécifiques permettrait aux collaborateurs de mieux appréhender les différences linguistiques, les codes non verbaux et les styles de communication propres à chaque culture. Ces sessions pourraient également inclure des mises en situation et des études de cas pour favoriser une compréhension plus pragmatique des dynamiques interculturelles.

D'autre part, encourager les interactions informelles entre employés issus de cultures différentes pourrait faciliter l'assimilation des subtilités de communication et renforcer la cohésion des équipes. La création d'espaces d'échange, tels que des cafés linguistiques ou des groupes de discussion interculturels, permettrait d'instaurer un climat de confiance propice à une meilleure compréhension mutuelle.

Enfin, une adaptation plus fine des stratégies de communication organisationnelle s'avère nécessaire. L'adoption d'une approche flexible, tenant compte des variations culturelles dans la transmission et l'interprétation des messages, contribuerait à réduire les frictions et à améliorer l'efficacité des interactions professionnelles. Cela passe notamment par l'ajustement des modes de communication en fonction des interlocuteurs et par une plus grande clarté dans la formulation des informations institutionnelles.

En intégrant ces différentes initiatives, les organisations pourraient non seulement améliorer la qualité des échanges interculturels, mais aussi renforcer la coopération et l'engagement au sein de leurs équipes multiculturelles.

Conclusion :

Cette étude met en lumière l'importance d'une approche approfondie et contextualisée de la communication interculturelle au sein des organisations internationales en Tunisie. L'analyse des résultats a confirmé que les différences culturelles influencent de manière significative les interactions professionnelles et que les dispositifs actuels de communication interculturelle restent insuffisants pour répondre aux défis de la diversité.

L'exploration des dynamiques interculturelles a permis de vérifier que les écarts culturels impactent la fluidité des échanges et la coordination des équipes multiculturelles. Si ces différences génèrent des perceptions et des interprétations divergentes, les organisations étudiées ne disposent pas encore de stratégies institutionnelles adaptées pour gérer efficacement ces enjeux et favoriser un environnement de travail collaboratif. Cette situation souligne la nécessité d'un engagement plus structuré en faveur de pratiques de communication mieux adaptées aux spécificités culturelles du contexte tunisien.

L'approche théorique adoptée, fondée sur les représentations sociales, a permis d'analyser les mécanismes sous-jacents à la construction du sens dans un cadre interculturel. Elle met en évidence le rôle central des perceptions dans la communication organisationnelle et l'importance d'une adaptation managériale aux réalités culturelles des acteurs impliqués. Toutefois, certaines limites de l'étude, telles que la taille de l'échantillon et les restrictions d'accès au terrain, appellent à des recherches complémentaires, notamment sur la réintégration des expatriés et l'impact des environnements culturels sur les pratiques organisationnelles.

Au-delà de la simple gestion des différences culturelles, cette étude souligne que la communication interculturelle est un processus dynamique qui requiert une approche flexible et contextuelle. L'adoption d'un modèle intermédiaire, conciliant les spécificités locales et les standards internationaux, pourrait constituer une piste pertinente pour fluidifier les interactions, améliorer l'intégration des collaborateurs et renforcer la cohésion des équipes multiculturelles au sein des organisations internationales en Tunisie.

Références bibliographiques :

- ABDALLAH-PRETCEILLE, M., *Communication interculturelle, apprentissage du divers et de l'altérité*, Université Paris 8 [en ligne].
- ASANTE, M. K. et GUDYKUNST, W. B., 1989, « Preface », *Handbook of International and Intercultural Communication*, CA : Sage Publications, p. 7-13.
- BOURASSA-DANSEREAU, C. et YOON, C., 2017, « Communication interculturelle et communication interpersonnelle », *Mobilités internationales et intervention interculturelle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 31-45.
- GUDYKUNST, W., 1985, *Normative power and conflict potential in intergroup relationships, Communication, culture and organizational processes*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Hall, E. T., 1973, *The silent language*, Anchor Press, Doubleday. HALL, E. T., 1989, *Beyond culture*, Ontario, Doubleday.
- HALL, E. T., 1990, *Understanding cultural differences*, Yarmouth, ME Intercultural Press.
- HSAB, G. et Stoiciu, G., 2011, « Communication internationale et communication interculturelle : des champs croisés, des frontières ambulantes », *Communication internationale et communication interculturelle*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 9-26.
- Huff, Kyle. C., 2013, «Language, cultural intelligence and expatriate success». *Management Research Review*. Vol. 36 No. 6. pp. 596-612.
- Hurd, Ian.; 2018, *International Organizations: Politics, Law, Practice*. Cambridge University Press.
- STOICIU, G., 2011, « La communication interculturelle comme champ d'études. Histoire, carte et territoire », *Communication internationale et communication interculturelle. Regards épistémologiques et espaces de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 45-70.