

La gestion de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles

Bechir MOKLINE

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (FSEGS)

17, Rue du 1^{er} Mai 8020, Soliman –Tunisie

Mobile : 20 120 529 et/ou 55 120 425

E-mail : bechir.mokline@gmail.com et/ou

bachar.mokline@live.fr

Résumé :

Dans quelques équipes virtuelles, certains membres partagent beaucoup de caractéristiques culturelles ; dans d'autres, il y a un haut degré de différence culturelle. Cette diversité culturelle, peut être vecteur d'une "synergie" ou de " conflit" d'équipe, chacun devenant un élément crucial de l'équipe, en apportant des avantages et des inconvénients de sa culture. D'où la nécessité d'avoir une gestion de la diversité culturelle. Pour de nombreux auteurs, la gestion de la diversité culturelle, si elle est menée à bien, est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes virtuelles interculturelles. Dans ce travail de recherche, nous cherchons à explorer la gestion de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles. Pour ce faire, nous tentons de présenter brièvement les différents niveaux de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles, ainsi que les meilleures façons de les gérer. Nous exposons la méthodologie de l'étude, analysons et discutons les résultats de la recherche. Enfin, nous finissons par un rappel des principaux résultats, l'apport de la recherche et nous indiquons quelques pistes possibles pour de travaux futurs.

Mots clés :

Équipes virtuelles, diversité culturelle, leadership.

Introduction

Les équipes virtuelles se sont montrées très efficaces à aborder des problèmes avec une vision pluraliste (Dawn et al., 2016 ;Hardin et al., 2007). Ceci est d'autant plus vrai que les organisations comptent de plus en plus d'équipes distribuées mondialement, c'est-à-dire dont les membres se situent à différents endroits dans le monde (Guinalú et Jordán, 2016; Hertel et al., 2005).

Aussi, l'étude de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles est devenue un champ de recherche important pour les organisations (Xusen et al., 2016 ; Pnina, 2008).

La composition même des équipes virtuelles connaît une diversification croissante (Évaristo Roberto, 2003), particulièrement au niveau culturel. En présumant que la diversité engendre différentes expertises et perspectives et que cela a un impact positif sur la performance de l'équipe, la diversité

est souvent mise en relation avec l'espoir d'engendrer des effets synergiques (Hertel et al., 2005).

La culture est considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe, basée sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements (Adler, 1994).

Chacun de membres de groupe ayant développé des référents différents par rapport aux normes et aux langages.

En matière de management, ce système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes. Adler (1994) affirme qu'une équipe virtuelle multiculturelle, grâce à la diversité de culture de ses membres, dégage un plus grand nombre d'idées qu'un groupe homogène. Le fait d'examiner un problème sous des angles différents amène a plus de solutions mais amène également à plusieurs divergences.

En effet, les valeurs culturelles fonctionnent comme un filtre au travers duquel les personnes perçoivent et interprètent les informations (Adler, 1997).Il peut donc en résulter des erreurs, des malentendus ou des incompatibilités d'interprétations qui sont à la base des problèmes communicationnels. Par ailleurs, les cultures (nationales,organisationnelles professionnelles,) ont des influences qui peuvent être positives ou négatives sur les manières de travailler en équipe.

D'où la nécessité d'avoir une gestion de la diversité culturelle. Pour de nombreux auteurs, la gestion de la diversité culturelle, si elle est menée à bien, est de nature à augmenter l'efficacité et la productivité des équipes virtuelles interculturelles (Xusen et al., 2016 ; Wadsworth Blanchard, 2015 ; Adler, 1994).

Dans ce travail de recherche, nous cherchons à explorer la gestion de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles. Pour ce faire, nous tentons de présenter brièvement les différents niveaux de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles, ainsi que les meilleures façons de les gérer. Nous exposons la méthodologie de l'étude, analysons et discutons les résultats de la recherche. Enfin, nous finissons par un rappel des principaux résultats, l'apport de la recherche et nous indiquons quelques pistes possibles pour de travaux futurs.

1. L'hétérogénéité de l'équipe virtuelle

Une des particularités les plus importantes et utiles, bien que complexe à gérer, qui distingue les équipes virtuelles des équipes traditionnelles est que la virtualité permet de rassembler un groupe hétérogène, incluant les gens de nations, régions, organisations, cultures et professions différentes. L'hétérogénéité est considérée certainement une des caractéristiques majeures des équipes virtuelles. En effet, elle est le résultat d'approches différentes de la technologie, du regroupement d'un nombre qui

peut être relativement important de personnes aux compétences et aux cultures variées, de la suppression de la distance.

Dans quelques équipes virtuelles, certains membres partagent beaucoup de caractéristiques culturelles ; dans d'autres, il y a un haut degré de différence culturelle. Cette diversité culturelle, peut être vecteur d'une "synergie" ou de "conflit" d'équipe, chacun devenant un élément crucial de l'équipe, en apportant des avantages et des inconvénients de sa culture. Par ailleurs, les cultures nationales ont des influences qui peuvent être positives ou négatives sur les manières de travailler en équipe.

L'intérêt des équipes virtuelles réside justement dans cette possibilité de rassembler des gens d'horizons différents. Il ne s'agit pas simplement d'un regroupement de compétences techniques, mais d'un véritable vivier de savoirs, de cultures, de compétences, et d'idées (Aysun et al., 2016).

Tous ces effets ont un impact bien prévisible sur la gestion de l'équipe virtuelle, notamment en termes de coordination d'un projet à distance. Trois niveaux d'influence culturelle doivent être considérés : national, organisationnel et professionnel. Nous les présenterons conjointement dans les paragraphes qui suivent.

1-1.La diversité culturelle nationale

La diversité culturelle dans une équipe virtuelle peut être créée en mélangeant des cultures de différentes nationalités. Hofstede (1993) expose comment les cultures modèlent les façons de percevoir des conceptualisations très différentes en termes de gestion, de la direction, de l'autonomie, des priorités, du processus décisionnel et des rapports entre les gens.

En outre, une variété de cultures nationales vient souvent avec une variété de langues, amplifiant les problèmes de communication et la collaboration (Townsend et al., 1998).

Cette dernière devient un obstacle lorsque son emploi est sujet de malentendu. Interrompant le discours, des mots employés improprement, la grammaire étrange et des mots prononcés de travers peuvent augmenter la probabilité de malentendus.

1-2.La diversité culturelle organisationnelle

Puisque les organisations dépendent de plus en plus d'alliances stratégiques et de partenariats, des équipes virtuelles peuvent rassembler des cultures différentes organisationnelles. Quand les membres d'organisations différentes sont unis dans une équipe simple, plusieurs systèmes sociotechniques disparates se rencontrent. Chaque membre vient également avec un certain nombre de considérations "comme allant de soi", qu'il n'est pas forcément préparé à remettre en cause. Les membres peuvent avoir des opinions différentes sur les processus importants de leur équipe comme la relation à l'autorité, la confiance, le partage de

l'information, les normes de communication, ou le niveau d'autonomie.

Par exemple, l'instauration de la confiance parmi des associés d'organisations différentes, ayant des valeurs différentes, est donc un des défis potentiels d'une équipe virtuelle (Duarte et Snyder, 1999).

1-3.La diversité culturelle professionnelle

Cette diversité culturelle correspond à l'intégration de cultures professionnelles dissemblables, d'habitudes rencontrées dans des équipes alliant de nombreuses compétences différentes. Sous l'influence de leurs propres expériences, les membres d'une culture professionnelle spécifique développent leurs propres bases de connaissance, leur langue, un vocabulaire spécialisé, des habitudes techniques, des valeurs et des normes et même le style vestimentaire. Les membres de groupes professionnels différents peuvent ainsi exprimer leurs connaissances, leurs attentes, leurs suppositions, dans des codes différents. Il peut alors apparaître des problèmes dans la détermination des buts et des priorités, voire dans la division des tâches, la coordination du travail, ceci pouvant engendrer, retards, conflits, et dans le pire des cas l'échec (Duran, V., Popescu, 2014).

2. Le rôle du manager dans la gestion de la diversité culturelle

L'incapacité à surmonter l'ensemble de ces barrières culturelles préserve l'hétérogénéité des équipes et conduit à de lourdes difficultés managériales. Cela mérite ainsi une attention soutenue du manager responsable de gérer celles-ci.

Dans ce cas, le manager est censé de favoriser l'établissement d'un terrain de compréhension et de travail commun, élément crucial de cohésion et de cohérence, tout en évitant les obstacles ou les freins générés par d'éventuels malentendus.

Pour ce faire, il s'agit de converger les idées afin de soutenir la cohérence des comportements et de l'action. De ce fait, le rôle du leader dans l'implication des membres de l'équipe dans la dynamique des échanges serait déterminant pour construire les cohésions nécessaires (Lorio et Taylor, 2015).

En effet, les mondes virtuels ne créent pas de bonnes communications par miracle : comme dans les échanges traditionnels, c'est le dialogue qui permet de dépasser les obstacles dus aux différences entre les personnes en présence, et c'est au leader de favoriser cette culture de dialogue au sein de son équipe.

Au-delà des obstacles et des malentendus pouvant résulter de la multi-culturalité, le respect des différences culturelles ne se pose pas en termes anecdotiques ni même idéologiques. Les cultures modèlent également la façon de percevoir une situation et de se comporter dans la vie de tous les jours.

Ces différences posent des problèmes très pratiques d'ajustement du style de management lorsque le responsable doit mobiliser les membres d'une équipe virtuelle multiculturelle. Les démonstrations les plus flagrantes sont issues de situations de travail qui mettent en présence des cultures éloignées (Steven et al., 2016).

Des collaborateurs issus de pays différents sont susceptibles d'avoir diverses façons de travailler et de trouver des solutions face à un problème.

Dès lors, la signification de certains concepts de management, comme la coopération, le contrôle et la récompense peut varier sensiblement selon les cultures et les individus concernés. L'analyse de cet incident critique révèle que ce blocage peut avoir pour origine une interprétation différente de la notion de coopération.

Par exemple, prenons le cas de deux collaborateurs, un français et un allemand qui travaillent tous les deux à partir de leur pays respectifs sur un même projet. On notera comme le décrit D'Iribarne(1989) : à « la logique de l'honneur », tournée vers la stratégie et la créativité qui prédomine chez le Français, se substitue « la logique de rentabilité », orientée vers le profit et les coûts pour l'Allemand.

Aussi si aux États-Unis, lorsqu'un manager attribue une gratification personnelle, celle-ci est favorablement perçue par le collaborateur américain. Pour un japonais par contre, cette reconnaissance de la valeur personnelle constitue une incorrection, voir susciter un sentiment de honte. A ce stade, l'attention accordée aux hommes est indispensable pour le manger qui doit connaître et reconnaître des cultures en présence et adapte son style de management en fonction du contexte et de l'origine de ses collaborateurs.

Afin d'aider le manager à ajuster son style de management suivant les propriétés culturelles de membres, nous avons pu élaborer deux configurations typiques du profil observables au démarrage d'une équipe virtuelle en nous inspirant de travaux de Barni (2003).

Le repérage du profil de l'équipe permet d'emblée de prendre les mesures correctives passant nécessairement par l'instauration d'un dialogue centré à la fois sur la tâche (objectifs, processus, activités engageant l'équipe) et sur les relations (éclaircissements sur les modes d'interprétation des comportements).

Le tableau ci-dessous présente les configurations typiques en question

Tableau 1 : Les profils d'une équipe virtuelle : des ajustements culturels

Traits culturels de l'équipe			
Profils	Culture nationale	Culturelle organisationnelle	Culturelle professionnelle
Équipe A	Plusieurs nationalités mais il y'a un bon niveau de pratique dans la langue d'échange.	Interdisciplinarité ou métiers très différents au sein de l'équipe mais les savoirs de référence sont stables.	Le manager et les participants provenant d'entreprises différentes mais les styles de management sont un peu similaires.
Équipe B	Plusieurs nationalités et la pratique de langue d'échange est hétérogène.	Interdisciplinarité ou métiers très différents et les domaines de connaissances sont controversés.	Des cultures professionnelles très différentes et très démarquées provoquent un choc entre les styles d'autorité et les formes d'autonomie.

Nous proposons les actions d'ajustement culturel suivantes pour les deux profils des équipes virtuelles.

Équipe A : Le potentiel de divergence culturelle est plus au moins faible. L'équipe n'a pas besoin de rencontres physiques massives et répétitives. Des trainings virtuels de groupe sont suffisant avec une réunion face à face au démarrage des travaux pour clarifier les points de différenciation et améliorer les référentiels partagés.

Équipe B : Le potentiel de divergence culturelle est fort. Il existe plusieurs facteurs d'incompréhension mutuelle, par conséquent, l'approche de réconciliation est très délicate au départ. Afin de bâtir un référentiel commun et garantir la cohésion de l'ensemble de l'équipe, il est impératif d'intensifier les réunions face à face, mise à part les communications virtuelles, pour clarifier les processus, les tâches et les normes professionnelles.

3. Méthodologie de recherche

Afin d'appréhender notre démarche théorique dans un contexte réel, nous avons opté pour une étude empirique qualitative et exploratoire dans une entreprise œuvrant dans le secteur de télécommunication en Tunisie. L'entreprise étudiée (appelée OT dans la suite de cet article) est majoritairement partenaire à des entreprises internationales, ce qui nous intéresse également pour notre recherche, puisque cela introduit la question de la multi-culturalité dans les équipes de travail. Cette dernière est identifiée comme ayant mis en place des équipes virtuelles.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette adoption de cette forme d'équipe – les équipes virtuelles-, notamment la forte culture de l'innovation technologique au sein d'OT et également la capacité de cette dernière à piloter l'activité dessalariés distants par l'intermédiaire de TIC tout en respectant les réglementations.

Notre échantillon comporte une équipe virtuelle globale de projet (équipe projet 'dégrouper de la boucle locale). Elle est constituée d'un manager d'équipe tunisien et dix-huit de ses membres qui sont réparties en quatre pays : la Tunisie, la France, Turquie et Qatar. Elle travaille pour un projet qui a démarré en octobre 2010 et il s'est terminé en septembre 2015. Il consiste à accéder aux lignes téléphoniques la « paire de cuivre ».

Cette équipe regroupe différents spécialistes par application ou domaine de réseaux et de télécommunication et fonctionne essentiellement par tâches. Elle travaille en sous équipes fonctionnelles (planification, exécution, software, validation). Chaque sous-équipe est dirigée par un coach ou un responsable, en charge d'en assurer le bon fonctionnement.

Les personnes de cette équipe étudiée communiquent essentiellement par l'intermédiaire de TIC, il est cependant nécessaire que chacun soit au courant des différents avancements menés au projet et des objectifs du service en général. Le projet est transverse et intègre donc des personnes de la R&D, du Hardware, du software de l'engineering et enfin de validation.

Cette équipe s'est constituée autour de la reprise d'un projet. Dans un premier temps, les personnes ont dû s'approprier au projet et faire connaissance les uns avec les autres, puisque initialement personne ne se connaissait. De plus, les divergences culturelles entre les membres de l'équipe sont fortes, cela a permis l'apparition d'incompréhensions et de malentendus au sein de cette dernière.

Pour apaiser la situation, des réunions virtuelles hebdomadaires à travers la vidéoconférence sont organisées pour communiquer et échanger diverses informations au sein de l'équipe. Beaucoup de déplacements entre les différents sites ont été effectués dans le but à la fois de connaître les individus plus personnellement, de résoudre les malentendus et de pouvoir aborder certains sujets ou problèmes difficiles à traiter à distance.

Nous récapitulons dans le tableau suivant, les caractéristiques de base de cette équipe.

Les caractéristiques de l'équipe étudiée	
Forme de l'équipe	Projet
Type de l'équipe	Globale
Distribution géographique	Forte
Appartenance des membres	Multi-entreprises
Durée de vie	Limitée (temporaire)
Similitude culturelle	Faible
Distance professionnelle	Forte
Expérience antérieure partagée	Faible
Différence technologique	Forte

Les entretiens ont été réalisés sur une période de 20 mois : entre Avril 2011 et Décembre 2012. Dix-huit entretiens semi directifs ont été menés, la durée moyenne de chaque entretien est à peu près 40 minutes ce qui correspond à une durée totale de 12h (à peu près).

Nous avons veillé à recueillir la vision du management et la vision des collaborateurs.

Le déroulement des entretiens a suivi un certain protocole. Il y'avait des entretiens qui ont été effectués dans l'espace physique de travail des répondants (bureau, salle de pause, salle de réunion), et également il y'avait d'autres qui ont été effectués avec MSN, ou skype et même avec téléphone. Ces derniers ont été surtout faits avec des personnes qui n'ont pas été sur le territoire tunisien au moment de notre investigation.

Nous avons enfin procédé à une analyse de contenu de ces entretiens pour obtenir des résultats de recherche.

4. Résultats exploratoires

Une des particularités de l'équipe étudiée c'est que cette dernière rassemble un groupe hétérogène, rassemblant des gens de nationalités, d'entreprises et de professions différentes. Puisque l'équipe est hybride, cela a fait que certains membres partagent certaines caractéristiques culturelles semblables, d'autres, en revanche, ont des différences culturelles très grandes.

Les personnes interrogées (managés) sur la question du contexte multiculturel s'accordent à dire que cela intervient peu dans les relations de travail et que la différence culturelle ne pose pas de problème particulier. Elles affirment qu'ils sont confrontées à différentes cultures, différents modes de travail, et au final, elles sont contentes d'avoir vécu (et surmonter) cette expérience culturelle. On peut nuancer cette affirmation en notant que les relations mentionnées sont ponctuelles et uniquement orientée vers le projet.

« *Grosso modo la différence culturelle ne pose pas un vrai problème. En l'occurrence on est tous réuni autour d'un même projet, alors on met nos cultures propres de cotés et on travaille ensemble c'est tout (...). De toute façon on a été choisi sur nos compétences, alors on peut se forger notre culture d'équipe, celle qui vient du projet. Que je travaille avec un égyptien, un chinois ou un français c'est pareil puisque c'est l'addition de nos compétences qui permet de mener à bien le projet. Après le reste c'est annexe.* » (Monsieur J.K).

La langue présente une barrière à la communication dans un certain sens. En effet, le fait de communiquer et de travailler dans une langue étrangère, spécialement l'anglais, provoque systématiquement des ralentissements, des malentendus et même des conflits.

Il semble que la maîtrise de langue soit d'ailleurs souvent le premier retenu lorsque l'on sélectionne les membres d'une équipe, car le fait d'être à l'aise en anglais (qui est la langue de travail dans cette équipe) est indispensable. Cependant, l'anglais n'est pas la langue maternelle de presque la majorité membres de l'équipe, ce qui conduit à des malentendus. Le fait d'avoir travaillé ensemble pendant un certain temps peut gommer ce type de problème.

« A mon avis, l'un des enjeux principaux dans une équipe virtuelle – et qui est exacerbé par la non compréhension des membres de l'équipe entre eux – est le problème de l'anglais comme deuxième langue, notamment lorsque l'on a des membres de l'équipe qui viennent d'Europe ou d'Asie... Le fait de travailler avec quelqu'un que vous ne connaissez pas très bien et que l'anglais n'est que sa deuxième langue voir même sa troisième langue, cela peut devenir extrêmement difficile de comprendre ce qu'il essaye de dire et de lui donner la possibilité de participer de manière efficace aux réunions. » (Monsieur W.A).

Du côté de managers, ils n'ont pas mentionné de grandes différences culturelles, c'est sur les méthodes de travail ou les relations hiérarchiques que les écarts apparaissent le plus. Ils nous précisent que l'influence des différences culturelles est assez minime dans leur équipe. Pour eux, ces différences culturelles n'interviennent pas forcément dans les relations ou les liens pouvant se créer au sein de l'équipe mais plutôt au niveau des modes de travail.

Un manager nous livre l'exemple de la manière de considérer et de traiter les problèmes lors de projet. Selon ce dernier, les tunisiens et les qataris auraient tendance à fonctionner selon le mode « essai erreur », c'est-à-dire qu'ils préfèrent mettre en action une solution rapidement, même si ce n'est pas la meilleure et la perfectionner par la suite. Alors que les français et les turcs auraient tendance à passer plus de temps en réflexion, à comparer différentes solutions avant d'agir. De plus, les modes de communications, et surtout les chemins, sont assez nettement différents entre les tunisiens, les qataris, les turcs et les français. Il convient donc, d'après l'un des managers, de prendre connaissance de cette différence et de mettre au point une manière de communiquer commune pour éviter les impairs. Il nous suggère : *« Dans la communication, les managers sont différents, un manager tunisien ou un qatari va être très hiérarchique. En France et en Turquie, le directeur va directement s'adresser à la personne et les hiérarchies intermédiaires ne sont pas au courant de la communication. »* (Monsieur K.A).

Il s'avère que les managers ont développé une «intelligence interculturelle» en appréciant consciemment cette diversité et en la considérant comme une grande ressource qui peut apporter aux

acteurs une richesse personnelle, comme le souligne, à titre d'exemple, la citation d'un manager: *« Ce qui me plaît, c'est d'être dans la multi-culturalité, pour moi c'était intéressant qu'on soit tous différents parce que je pense qu'on s'enrichit des différences culturelles des autres et c'est très bien pour le groupe. L'essentiel est d'accepter les différentes perceptions, approches, méthodes de pensées et de travail pour ensuite les combiner de façon intelligente. »* (Monsieur MS.A).

En résumé, la difficulté principale dans ce type de travail en équipe virtuelle, c'est de prendre conscience de cet état de fait et de ne pas se retrancher derrière des questions de langues, de différences culturelles ou des questions techniques. Il faut accepter la situation et surtout accepter d'avoir à se remettre en cause pour regarder les autres façons de faire, les autres solutions proposées afin de transformer cette différence en un vrai enrichissement.

« La diversité culturelle peut influencer de façon négative la cohésion du groupe à cause de la méfiance ou de l'antipathie que certains membres peuvent ressentir envers d'autres issus d'une culture étrangère. Par conséquent, lorsqu'il s'agit d'une équipe virtuelle, on ne doit pas seulement disposer de compétences techniques et managériales, mais on doit surtout être doté de compétences interculturelles afin d'éviter les conflits et assurer la cohésion d'équipe ». (Monsieur MS.A).

Conclusion et discussion

Nous avons visé dans ce travail de recherche d'explorer la gestion de la diversité culturelle dans les équipes virtuelles au sein d'un contexte organisationnel réel. Notre étude empirique illustre une situation d'équipe virtuelle globale de projet (équipe projet 'dégrouper de la boucle locale') œuvrant à OT qui présente une entreprise appartenant au secteur de télécommunication en Tunisie. Cette dernière (OT) est partenaires avec plusieurs entreprises multinationales. L'équipe en question est, alors, une équipe multi-entreprises dont les distances : géographiques, professionnelles et culturelles sont fortes.

La gestion de la diversité culturelle est au ressort des leaders des équipes. Ces derniers ont développé une «intelligence interculturelle» en considérant la multi-culturalité comme source de richesse pour l'équipe. L'idée est de faire cohabiter l'équipe en tenant compte des nationalités et des habitudes culturelles de chacun. Toutefois, il est très important de gérer les différences culturelles quand elles sont apparentes dans l'équipe, en mettant en place des normes communes et en favorisant des modèles mentaux partagés. De ce fait, chaque membre apporte ses propres connaissances et savoir-faire pour enrichir le travail du groupe.

L'enjeu alors, c'est de réconcilier les différences culturelles et de trouver un langage commun de communication pour éviter les impairs.

Ce rôle prépondérant du leadership dans la gestion de la diversité est bel et bien justifié dans la littérature.

Enfin, il faut noter que nos résultats enrichissent les observations antérieures des chercheurs sur l'importance de la gestion de la diversité culturelle dans l'efficacité des équipes virtuelles.

Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue qu'à l'instar de toute recherche scientifique, cette étude possède ses limites, même si elle pouvait aboutir à des résultats intéressants. Premièrement, nous sommes conscients de la fragilité habituelle de la visée exploratoire de notre recherche. D'une part, il y a toujours la tentation de faire plus de cas et plus d'entretiens, ou de choisir une autre méthode d'exploitation. D'autre part, le choix d'un seul cas et le nombre de l'échantillon limité ne permettent en aucun cas une réplique littérale et une généralisation de résultats (Eisenhardt et Graebner, 2007). Par ailleurs, cette étude appelle à d'autres travaux empiriques qui peuvent adopter une étude multi-cas et multi-secteurs ou bien une étude combinatoire qualitative-quantitative.

Deuxièmement, une autre limite importante dans notre recherche réside dans l'aspect relativement nouveau de ce phénomène (les équipes virtuelles) et particulièrement en Tunisie. Cela peut reprocher à nos résultats d'être un peu fragmentaires et parcellaires et ne reflètent pas donc le contexte tunisien d'une manière générale et réaliste. Dès lors, des études similaires seraient intéressantes à renouveler au fur et à mesure que le phénomène des équipes virtuelles se répandra dans les entreprises tunisiennes, et où l'on pourra tirer des informations traduisant plus d'expérience et surtout plus de résultats pertinents.

Nous notons à la fin que ce travail d'apprentissage à la recherche, ne présente qu'une porte d'entrée pour de futurs travaux. En effet, l'intérêt de toute recherche est d'élargir le champ de connaissances et d'ouvrir de nouvelles pistes. Nous pouvons répertorier ici deux voies de pistes de recherche.

La première voie consiste à mieux cerner les styles de management les plus adéquats dans les différents niveaux de la diversité culturelle cités dans notre recherche. La deuxième voie s'intéresse à construire des instruments permettant de mesurer, ou du moins, d'évaluer l'impact de gravité de conflits culturels sur la cohésion de l'équipe. En effet, la question de la mesure de l'impact de conflits culturels a été étudiée en sociologie, ou alors en psychologie mais en sciences de gestion, aucune étude, à notre connaissance, n'a mené des résultats concrets dans ce sens.

La concrétisation de ces voies va apporter forcément une amélioration plus profonde de notre

cas et également une validité externe et une généralisation plus accrue de nos résultats.

Références bibliographiques

ADLER, N.J. (1994). "Comportement organisationnel : une approche multiculturelle". Repentigny : Les Éditions Reynald Goulet inc.

Aysun, B., Birgul, K., Nuket, N., Shervin, S. "Effects of seriousgames on perceived team cohesiveness in a multi-user virtualenvironment". *Computers in HumanBehavior*, Volume 59, June 2016, Pages 380-388

D'Iribarne, Ph. (1989). "La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales". Paris, Seuil.

Dawn, L.E., Michael, P., Joy, O., Adam, J., James, D. "Team dynamics in virtual, partiallydistributedteams: Optimal rolefulfillment". *Computers in HumanBehavior*, Volume 61, August 2016, Pages 556-568

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). "Masteringvirtualteams:Strategies, tools, and techniques thatsucceed". San Francisco:Jossey-Bass.

Duran, V., Popescu, A.D. (2014). "The Challenge of Multicultural Communication in Virtual Teams". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, 8 January 2014, Pages 365-369.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2007). "Theory building fromcases:opportunities and challenges". *Academy of Management Journal*, 50 (1), p.25-32.

Évaristo, Roberto J. (2003). "The Management of DistributedProjectsAcross Cultures". *Journal of Global Information Management*, vol. II, no 4, p. 58-70.

Guinaliú, M., Jordán, P. "Building trust in the leader of virtualwork teams". *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Volume 20, Issue 1, February 2016, Pages 58-70

Hardin, A.M., Fuller, M.A. and Davison, R.M., (2007). "I Know I Can, But Can We?: Culture and Efficacy", *Aust. J. Basic and Appl. Sci.*, 3(3): 2653-2669, 2009.

Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). "Managingvirtual teams."A review of currentempiricalresearch". *Human Resource Management Review*, Vol. 15, p. 69-95.

Hofstede, G. J. (1993). "Cultural constraints in managementtheories". In J. T. Wren (Ed.). *The leader'scompanion* (pp. 253–270). New York: Free Press.

Lorio, J., Taylor, J.E. (2015). "Precursors to engaged leaders in virtualproject teams".

International Journal of Project Management,
Volume 33, Issue 2, February 2015, Pages 395-405.

Pnina, S. (2008). "Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study". *Information & Management*, Volume 45, Issue 2, Pages 131-142

Steven, D.C., Greg, L.S., Lindsey, M.G., Cody J.R. "Emergent leadership in virtual teams : A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents". *The Leadership Quarterly*, Volume 27, Issue 5, October 2016, Pages 745-764.

Townsend, A.M., Demarie, S.M., Hendrickson, A.R. (1998). "Virtual teams: technology and the workplace of the future". *The Academy of Management Executive*, Vol.12, Iss.3, Aug., 17-29.

Wadsworth, M.B., Blanchard, A.L. (2015). "Influence tactics in virtual teams". *Computers in Human Behavior*, Volume 44, March 2015, Pages 386-393.

Xusen, C., Shixuan, F., Jianshan, S., Yajing, H, Jia, S., Alex, Z. "Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams". *Computers in Human Behavior*, Volume 62, September 2016, Pages 267-276