



**HAL**  
open science

## Call centers : comment relever les défis culturels de la sous-traitance internationale

Sara Nyobe

► **To cite this version:**

Sara Nyobe. Call centers : comment relever les défis culturels de la sous-traitance internationale. XXIIème Congrès de l'AGRH, "Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?", Oct 2011, Marrakech, Maroc. pp.1-24. halshs-00696027

**HAL Id: halshs-00696027**

**<https://shs.hal.science/halshs-00696027>**

Submitted on 10 May 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CALL CENTERS, COMMENT RELEVER LES DEFIS CULTURELS DE LA SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE ?

Sara Nyobe

Doctorante contractuelle en Sciences de Gestion

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

CNRS-LEST, UMR 6123

35 avenue Jules Ferry  
13626 Aix en Provence Cedex 01

[sara.nyobe@yahoo.fr](mailto:sara.nyobe@yahoo.fr)

## Résumé :

*Depuis plusieurs années, le besoin de compétitivité force les entreprises à chercher la main d'œuvre qualifiée et bon marché "là où elle se trouve", c'est-à-dire dans les pays à bas salaires et/ou peu coercitifs en matière de droit social. Cette situation a favorisé le développement de la sous-traitance à l'échelle internationale et a positionné cette dernière comme une forme d'organisation privilégiée.*

*La sous-traitance est généralement présentée comme une relation bipartite impliquant un donneur d'ordres et un sous-traitant. Effectivement elle est supposée s'exercer entre un entrepreneur principal et un « agent extérieur » (Bernard, 1977) appelé sous-traitant. Celui-ci est censé « se substituer » à son donneur d'ordres quelles que soient les différences de ce dernier, sa situation géographique et quelles que soient ses caractéristiques professionnelles (CENAST, cité par Bernard, 1977). Cependant, la littérature ne précise pas les conditions de*

*cette substitution notamment lorsque les deux acteurs de la sous-traitance sont de nationalité différente. Ainsi, comment, dans un environnement de plus en plus mondialisé, rassemblant des individus aux représentations culturelles différentes, la sous-traitance est-elle possible ? Comment se substituer à un étranger connaissant ses divergences de croyances et de valeurs ?*

*Par le biais d'une méthodologie qualitative, nous nous intéresserons à un centre d'appels tunisien sous-traitant pour des multinationales françaises. Malgré leur partenariat historique, la France et la Tunisie seraient radicalement différentes de par leurs représentations culturelles. En effet, alors que la France est individualiste, caractérisée par une tendance forte à contrôler l'incertitude et une distance hiérarchique faible (El Akrimi et al, 2007 ; Hofstede, 1991, 2001), la Tunisie serait collectiviste, contrôlerait faiblement l'incertitude et se caractériserait par une forte distance hiérarchique (Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994 ; El Akrimi et al, 2007).*

*Après avoir souligné les limites de la définition bipartite de la sous-traitance, nous montrerons qu'en réalité, celle-ci repose sur une relation quadripartite, comprenant l'entreprise principale, l'entreprise sous-traitante, le salarié sous-traitant et le client final. Nous proposerons ensuite une solution alternative aux problèmes culturels de la sous-traitance internationale : la transculturation.*

*Effectivement, se définissant comme l'acquisition progressive de normes culturelles par des individus de culture différente, la transculturation implique un développement de compétences et peut favoriser la communication entre les acteurs dans un contexte de sous-traitance internationale de services. Sa mise en œuvre peut toutefois se révéler particulièrement difficile en raison du fait qu'elle implique pour le sous-traitant de maquiller sa culture d'origine.*

**Mots clés** : sous-traitance, transculturation, centre d'appels, France, Tunisie



## Introduction

Ils s'appellent Ahmed Ben Salah, Mehdi Oudad et Nadia Hammoud. Ils résident au Maghreb, pratiquent librement l'Arabe, leur langue maternelle ainsi que l'Islam, leur religion. Au travail, ils deviennent Eric Dumont, Olivier Petit et Anaïs Bateau. Ils affirment être Français, se trouver en France en communiquant couramment dans la langue de Molière avec un accent francilien.

Depuis une dizaine d'années environ, c'est ainsi que vivent des centaines de milliers de jeunes Algériens, Marocains et Tunisiens dans des centres d'appels francophones sous-traitant pour des grands comptes européens. La mondialisation ayant fortement accru la concurrence entre les entreprises du fait de l'émergence de pays à faibles coûts salariaux, la sous-traitance est devenue une forme d'organisation largement répandue.

Dans la littérature, elle est généralement présentée comme une relation bipartite impliquant un donneur d'ordres et un sous-traitant. Effectivement elle se décline comme « tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail [...], soit de la définition des méthodes de travail [...], soit encore de l'exécution du travail à proprement parlé [...] » (C. Bernard, 1977). Dans cette relation bipartite, le sous-traitant est censé se substituer à son donneur d'ordres quelles que soient les caractéristiques de celui-ci, sa situation géographique, et quelle que soit la personne concernée dans l'entreprise (CENAST<sup>1</sup>, cité par C. Barnard, 1977). Cependant, la littérature ne précise pas dans quelles conditions cette substitution doit s'opérer particulièrement lorsque les acteurs de la sous-traitance sont de nationalités différentes.

---

<sup>1</sup> Centre National de la Sous-traitance

Cette situation nous amène à formuler une première question : Comment fonctionne une relation de sous-traitance lorsque ses protagonistes sont de cultures nationales différentes et géographiquement situés dans des pays différents ?

A travers une méthodologie qualitative, nous étudierons un centre d'appels tunisien sous-traitant pour des multinationales françaises. La France et la Tunisie seraient radicalement distinctes l'une de l'autre malgré leur partenariat historique et leur proximité géographique. Effectivement, tandis que la France est individualiste, caractérisée par une tendance forte à contrôler l'incertitude et une distance hiérarchique faible (El Akrimi et al, 2007 ; Hofstede, 1991, 2001), la Tunisie serait collectiviste, contrôlerait faiblement l'incertitude et se caractériserait par une forte distance hiérarchique (Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994 ; El Akrimi et al, 2007).

Nous montrerons tout d'abord que la sous-traitance de services repose non pas sur une relation bipartite mais quadripartite, impliquant l'entreprise donneuse d'ordres, l'entreprise sous-traitante (la direction), le salarié sous-traitant et le client final. Nous introduirons ensuite le concept de transculturation comme solution alternative aux problèmes culturels de la sous-traitance internationale. En effet, inventée dans les années 40 par l'anthropologue cubain Fernando Ortiz, la transculturation peut s'analyser comme un processus au travers duquel des individus adoptent progressivement les comportements, les normes et les références de personnes de culture différente afin d'optimiser la communication avec ces dernières. Elle suppose un développement de compétences qui peut favoriser le succès de la sous-traitance lorsque les acteurs sont de nationalités différentes et géographiquement situés dans des pays différents. Sa mise en œuvre peut cependant s'avérer difficile pour la raison qu'elle nécessite pour le sous-traitant de maquiller sa culture d'origine.

Après avoir présenté un cadre théorique relatif à la sous-traitance (1), nous proposerons un cadre conceptuel pour la redéfinir et pour traiter les problèmes culturels liés à la sous-traitance internationale (2). Nous présenterons ensuite notre stratégie de recherche (3) avant de révéler la quintessence de notre étude empirique (4).

## **1. Le cadre théorique classique pour aborder le concept de sous-traitance**

## 1.1 La sous-traitance : définition et caractéristiques d'une relation bipartite

Il a déjà été constaté (Bernard, 1977) que la définition de la sous-traitance est particulièrement difficile en raison du fait qu'elle suppose l'implication d'acteurs d'entités différentes, aux attentes différentes et parfois de nationalités différentes. Toutefois, les travaux de recherche portant sur cette question s'intéressent très peu aux sociétés de services comme les centres d'appels qui constituent pourtant « un secteur économique majeur » (Moriset et Bonnot, 2005). De plus, ces travaux se focalisent principalement sur les rôles respectifs et les obligations de l'entreprise principale et de l'entreprise sous-traitante.

Effectivement, dans le droit français<sup>2</sup>, la sous-traitance se décline comme une « opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». Le besoin de sous-traitance serait donc consécutif au « contrat d'entreprise » établi entre l'entrepreneur principal et le maître de l'ouvrage, c'est-à-dire « la personne morale pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés<sup>3</sup> ». Cependant, la définition juridique de la sous-traitance, comme d'autres définitions relatives à cette question (Bernard, 1977), laisse supposer une relation duelle entre le sous-traitant et son donneur d'ordres, le premier devant se subordonner au second et travailler sous sa seule responsabilité.

Les travaux disponibles sur le sujet distinguent habituellement trois types de sous-traitance : la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité et la sous-traitance de fourniture (Bernard, 1977). La première qui est très répandue, s'observe lorsqu'une entreprise confie à une autre, la simple exécution d'un travail. Dans ce cas précis, les méthodes de travail ainsi que les moyens employés par le sous-traitant sont bien connus en raison de l'état concurrentiel du marché. Le donneur d'ordres dispose de moyens de réalisation du travail en question, mais choisit de solliciter une autre entreprise « en raison d'une pointe momentanée de la demande ou d'un incident technique (sous-traitance conjoncturelle) » ou par désir de « conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée [...] (sous-traitance structurelle)» (C. Altersohn, 1992). Concernant le second type de sous-traitance, la spécialité est selon Bernard, considérée comme subjective par les donneurs d'ordres. Ces derniers se réfèreraient en effet, à leurs propres possibilités techniques et considèreraient comme spécialiste, celui qui sait faire mieux ou au moins autant qu'eux. Le troisième type de sous-traitance s'observe « lorsqu'une entreprise réalise à la fois pour le compte d'une autre, la définition et l'étude des méthodes à utiliser pour exécuter le travail demandé » (Bernard, 1977, p. 269). Elle nécessite donc une plus grande spécialisation du sous-traitant par rapport à son donneur d'ordres.

---

<sup>2</sup> Loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance. Article 1, modifié par l'ordonnance n° 2010-1307 du 28 octobre 2010 - art. 7

<sup>3</sup> Art. 2 du CCAG (Cahier des Clauses Administratives Générales), Travaux 2009.

La sous-traitance suppose une multitude d'objectifs et peut impliquer différents acteurs et autant d'entreprises. Lorsqu'elle réunit des organisations de nationalités différentes, il est habituel d'employer l'expression *sous-traitance internationale* (STI).

Pour la CNUCED (1976), il y a sous-traitance internationale « quand deux unités de fabrication situées dans deux pays différents conviennent que l'une d'elles (le sous-traitant), fournira à l'autre (l'entrepreneur principal ou donneur d'ordres) à des conditions fixées de commun accord, des éléments ou des produits assemblés que le donneur d'ordres utilise et/ou commercialise sous sa seule responsabilité ». Cette définition présente selon Jedlicki et Lanzarotti (1980), un énorme défaut car elle appréhende chaque partie comme une unité de production et ne rend pas compte de la "sous-traitance commerciale". De plus, elle considère certaines situations comme relevant de la STI alors qu'elles ne le sont pas réellement et exclut d'autres qui sont « particulièrement significatives ». Cette définition supposerait selon les deux auteurs, qu'il y a STI entre une firme multinationale et sa filiale implantée à l'étranger, ou encore entre « une filiale relais et ses sous-traitants locaux » (p.159). Par ailleurs, pour Jedlicki et Lanzarotti, le critère de nationalité ne peut à lui seul justifier le caractère international de la sous-traitance en raison de son caractère «englobant et trop restrictif à la fois» (p.160). Jedlicki et Lanzarotti proposent une nouvelle définition de la STI qui prend en compte le flux d'exportation de produits manufacturés contrairement à celle de Watanabe (1972) qui met en relation une unité locale avec une unité étrangère « indépendamment de la localisation de l'unité étrangère ».

Dans cette relation apparemment bipartite qu'est la sous-traitance, le sous-traitant est supposé se substituer à son donneur d'ordres quelles que soient les caractéristiques de celui-ci. Effectivement, selon le Centre National de la Sous-traitance (CENAST, cité par Bernard, 1977), un sous-traitant doit « se substituer et se subordonner aux directives d'un donneur d'ordres et prendre en cohérence la même réalité physique en utilisant le même vocabulaire, quels que soient la nature de l'entreprise, sa situation géographique, sa taille et le travail effectué et quelle que soit la personne concernée à l'intérieur de l'entreprise ».

Comment envisager alors cette possibilité dans un univers de plus en plus mondialisé, rassemblant des individus aux attentes et représentations culturelles divergentes ? Comment offrir une qualité de service convenable à un client de culture nationale différente tout en considérant ses particularités historiques, géographiques et culturelles ?

Depuis plusieurs années, le besoin de compétitivité force les entreprises à chercher la main d'œuvre qualifiée et bon marché "là où elle se trouve", c'est-à-dire dans des pays à bas salaires et/ou peu coercitifs en matière de droit social. Parmi ces différents pays considérés comme « émergents » ou « en voie de développement », les Etats du Maghreb sont particulièrement convoités par les multinationales françaises et constituent la première destination des



délocalisations de services français. Dans une étude réalisée en 2000 (Bocconi, 2000 cité par Abbate, 2002), la Tunisie apparaît comme le pays méditerranéen le plus attractif.

## **1.2 Fondements et caractéristiques d'une sous-traitance franco-tunisienne**

Fondée en l'an 814 avant J-C, la Tunisie devient un Protectorat français le 12 mai 1881. Cette convention, qui prend effet à travers la signature du traité de Bardo, est renforcée le 5 juin 1883 par le traité de la Marsa, entraînant pour le bey de Tunis<sup>4</sup>, la perte totale de ses pouvoirs au profit du résident général de France, représentant officiel du pays à Tunis. Suite à de violents et mortels mouvements de contestation, la Tunisie obtient son indépendance le 20 mars 1956.

Aujourd'hui, près de 54 ans après la fin de l'époque coloniale, les deux pays ont encore en commun, un certain nombre d'éléments. Outre la proximité géographique qui les caractérise, la France et la Tunisie sont unies par le biais de la francophonie. Alors que l'arabisation de la Tunisie est une volonté affichée des autorités, faisant de l'Arabe la première langue du pays, le Français y est largement pratiqué et fait office de langue des affaires. Enseigné comme deuxième langue dès la troisième année du primaire, il constitue la langue de l'enseignement des sciences et des technologies dans le secondaire et le supérieur (Naffati et Queffélec, 2004).

La France est le premier partenaire européen de la Tunisie. Leurs échanges sont actuellement estimés à 6 milliards d'euros. La Tunisie compte 1200 entreprises françaises qui emploient environ 150 000 personnes<sup>5</sup>.

La proximité géographique et culturelle entre les deux pays n'est pas le seul avantage économique de la sous-traitance franco-tunisienne. Effectivement, les salariés tunisiens travaillent plus (entre 40 et 48 heures par semaine) et gagnent beaucoup moins que leurs homologues français. Selon l'INS, l'Institut tunisien de la statistique, le SMIG horaire tunisien en 2009 était de 1,299 dinars tunisiens (soit environ 0,68 €) pour le régime de 40h/semaine et 1,253 dinars (soit environ 0,66 €) pour le régime de 48h/semaine. Les salaires réels sont certes, nettement supérieurs, en particulier dans les centres d'appels, premiers employeurs du privé, où ils varient entre 300 et 400 dinars/mois<sup>6</sup>, soit un peu plus de 200 euros, c'est-à-dire environ 5 fois moins que le SMIC mensuel français.

La Tunisie est par ailleurs, réputée pour avoir une population fortement éduquée. Elle est aussi dotée de nombreuses infrastructures qui sont autant d'atouts pour des investisseurs étrangers.

---

<sup>4</sup> Administrateur civil (Préfet), représentant de l'Empire Ottoman à Tunis

<sup>5</sup> Belhadi Ali A., (2010), *Pierre Ménat, Ambassadeur de France : La Tunisie gagnerait à être connue pour sa diversité*, webmanagercenter.com, le 10 juin

<sup>6</sup> Salaire net mensuel, sans primes, pour un téléopérateur débutant.

Mais alors que la France et la Tunisie disposent de nombreuses ressources en commun qui pourraient faciliter leurs échanges, des études ont permis de relativiser cette proximité qui serait en réalité consécutive à une « illusion de la langue partagée » comme en témoigne un acteur du centre d'appels tunisien qui fait l'objet de notre étude.

### **1.3 France Tunisie : une illusion de la langue partagée ?**

La sous-traitance franco-tunisienne appelle la rencontre de deux cultures nationales différentes et nécessite la mise en place d'une méthode de gestion adaptée afin de favoriser la cohabitation entre les uns et les autres.

Les travaux portant sur le management interculturel abondent dans la littérature. Parmi les plus utilisés, on recense l'œuvre de l'illustre et très controversé Hofstede ainsi que l'analyse de son concurrent francophone Philippe d'Iribarne (1989).

Si les auteurs reconnaissent à ces recherches le mérite d'avoir remis en cause le « one best way » (D. Loth, 2011), certains sont particulièrement critiques à leur égard. Depuis plusieurs années en effet, on voit émerger dans la littérature des travaux qui relativisent la « puissance » de la culture nationale, élément fondateur des recherches en management interculturel.

Partagée par les membres d'une même nation, la culture nationale contiendrait trois niveaux de couche (F. Trompenaars et C Hamdem-Turner, 1998) : la couche supérieure (*the outer layer*) qui renferme tout ce qui est perceptible à l'œil nu (langue, nourriture, monuments...), la couche intermédiaire (*The middle layer*) qui contient les normes et les valeurs d'une culture, et enfin, le noyau (*the core*) qui regroupe les éléments implicites et des idées acquises inconsciemment.

Décrié pour son caractère homogénéisant et négationniste de l'individu, l'usage de la culture nationale dans la recherche en management interculturel est de plus en plus contesté. Pour atténuer sa surutilisation ainsi que les effets qui en découlent, certains proposent de la remplacer ou de l'alterner avec d'autres facteurs déterminant l'identité culturelle et les comportements humains. Ainsi, Apitsa et Kaarjalainen (2011) préconisent de considérer l'ethnicité, tandis que Loth (2011) suggère de prendre en compte la perspective offerte par la théorie des représentations.

Ces solutions alternatives à la surutilisation de la culture nationale visent principalement à remettre en cause l'œuvre de Hofstede qui considérerait cette dernière comme « homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur explicatif principal ou unique [...] correspondant par miracle aux frontières de la nation (la culture française, allemande...), sans considération des variations internes, tant géographiques que sociales » (Y.F Livian, 2011).

Force est de constater que bien que vivement contestés, les travaux de Hofstede constituent la référence majeure des recherches en management interculturel.

Le présent article ne souhaite aucunement se constituer comme « l'avocat » de Hofstede. Il ne s'agit pas non plus de faire le procès de ses détracteurs, mais de voir en quoi ses recherches permettent d'en savoir davantage sur les cultures nationales françaises et tunisiennes qui font l'objet de notre étude.

Dans son œuvre, Hofstede (1991, 2001) développe quatre premières dimensions culturelles qui détermineraient les comportements des individus au travail.

*La distance de pouvoir* est le degré auquel une société détermine les divers niveaux de pouvoir. Dans une société caractérisée par une distance élevée de pouvoir, certains ont plus de pouvoir que d'autres et les plus désavantagés acceptent cette répartition inégale. Dans une société caractérisée par une faible distance de pouvoir, les uns et les autres ont relativement les mêmes droits.

*L'évitement de l'incertitude* concède à évaluer les préférences d'un pays qui opte pour des lois strictes afin de minimiser l'ambiguïté. Cette dimension permet de voir à quel point une société peut tolérer le risque et l'incertitude.

*L'individualisme/collectivisme* permet d'apprécier la propension des individus à agir seuls (individualiste) ou à être solidaires avec leurs semblables.

*La masculinité/Féminité* est associée au genre et souligne l'importance des valeurs traditionnelles. Tandis que la compétitivité, l'ambition et le désir de richesse sont associés à la masculinité, la féminité serait synonyme de consensus, de relations affectives et d'intelligence émotionnelle.

Hofstede s'est intéressé aux « pays arabes » mais n'a pas précisément étudié la culture nationale tunisienne. Certains auteurs (Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994<sup>7</sup> ; El Akrimi et al, 2007) en revanche se sont penchés sur cette dernière en se basant les dimensions culturelles précitées. Leurs conclusions font apparaître la Tunisie comme une société collectiviste, à forte distance hiérarchique, caractérisée par un faible contrôle de l'incertitude et une tendance relativement masculine. Pour L. Kais (2008), ces travaux légitiment « l'utilisation des dimensions de Hofstede dans le contexte culturel tunisien »

Ces différents résultats incitent à conclure que les cultures nationales françaises et tunisiennes sont radicalement distinctes sur trois des quatre dimensions de Hofstede. Dans leur étude, El

---

<sup>7</sup> Dans son étude, R. Zghal, (1994) identifie trois dimensions culturelles déterminant les comportements des hommes dans les entreprises tunisiennes : « L'attachement aux valeurs d'égalité-dignité », « la recherche et la création de situations floues » et « l'importance accordée aux relations dues aux diverses appartenances sociales » (dans L. Kais, 2008). D'après L. Kais, ces dimensions correspondent respectivement à la distance hiérarchique, au contrôle de l'incertitude et à l'individualisme/collectivisme de Hofstede.

Akrémi et al (2007)<sup>8</sup> rajoutent un critère supplémentaire, la religiosité, et soutiennent que la Tunisie est beaucoup plus religieuse que la France.

Dans la mesure où un sous-traitant a l'obligation de se substituer à son donneur d'ordres quelles que soient les différences et la localisation de celui-ci (CENAST, cité par Bernard, 1977), comment imaginer une sous-traitance franco-tunisienne sachant la distance culturelle entre les uns et les autres ? Comment se substituer à un étranger connaissant ses divergences de croyances et de valeurs ? Comment articuler les exigences universalistes des donneurs d'ordres français aux ambitions particularistes des salariés tunisiens ?

Dans la prochaine section de notre recherche, nous présenterons un cadre théorique alternatif pour traiter précisément cette question. Nous proposerons tout d'abord une définition inédite de la sous-traitance de services en montrant que dans la réalité, celle-ci repose non pas sur une relation bipartite mais quadripartite, impliquant le salarié sous-traitant et le client final outre l'entreprise principale et l'entreprise sous-traitante. Ensuite, nous indiquerons dans quelles conditions un sous-traitant peut « se substituer » à un donneur d'ordres de culture nationale différente en développant le concept de transculturation.

## **2. Proposition d'un cadre théorique alternatif pour analyser la sous-traitance internationale de services**

La définition de la sous-traitance que présente la littérature met donc en lumière l'existence d'une relation duelle entre un donneur d'ordres et un sous-traitant puisqu'elle se focalise essentiellement sur leurs obligations respectives. Cette définition qui est partagée par plusieurs auteurs présente à notre sens, des limites considérables pour la raison qu'elle néglige un acteur fondamental, à savoir le consommateur du produit ou du service sous-traité. Si l'activité de sous-traitance s'exerce *a priori* entre deux parties, les produits et services dont elle est l'auteur sont destinés à un public bien ciblé. La définition dualiste de la sous-traitance ne reflète pas la réalité des pratiques relatives au secteur de services et plus particulièrement des centres d'appels. Effectivement, contrairement à un bien matériel, le service est invisible, impalpable et donc difficilement évaluable par des clients potentiels. Il est donc capital de tenir compte des exigences

---

<sup>8</sup> L'étude d'El Akrémi et al (2007) s'appuie sur les résultats d'un questionnaire administré à 204 salariés français et 200 collaborateurs tunisiens de deux entreprises respectivement localisées en France et en Tunisie, « similaires en termes d'activité et de caractéristiques structurelles et organisationnelles ».

de ces derniers dans le processus de construction du service, d'autant plus qu'ils sont investis de par leur importance, d'un double rôle : celui de partenaire et de juge de la relation de service.

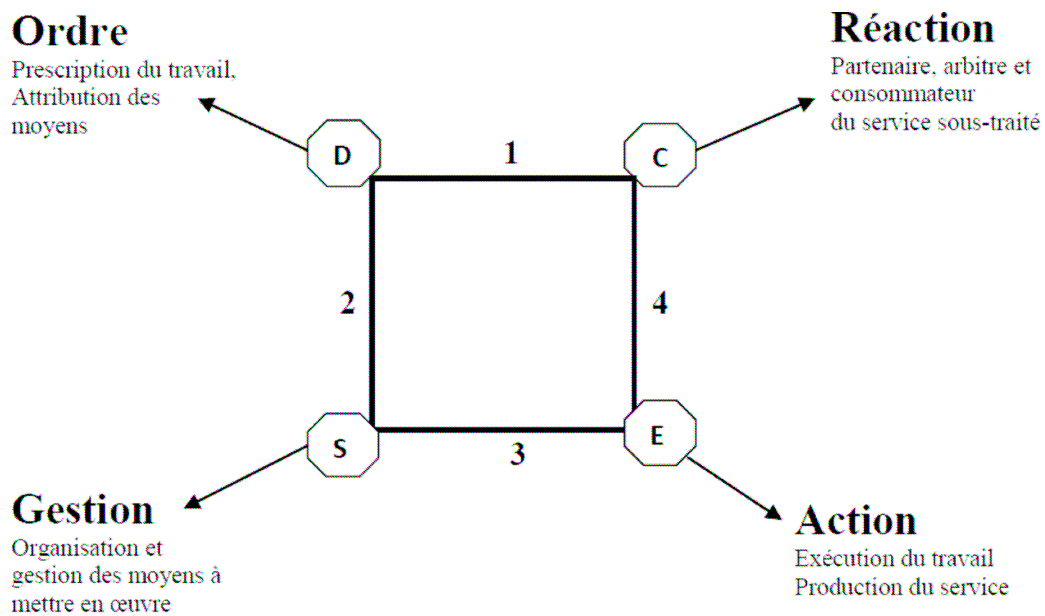
Par ailleurs, la définition actuelle de la sous-traitance semble considérer l'entreprise sous-traitante comme un ensemble homogène, laissant supposer une égalité de rôle entre la direction et « les autres », les salariés sous-traitants qui travaillent sous les ordres de dirigeants souvent étrangers et pour le compte de clients aux représentations culturelles radicalement différentes.

Nous proposons donc une nouvelle définition de la sous-traitance qui s'appuie non pas sur une relation bipartite mais quadripartite.

## **2.1 La sous-traitance de services : une relation quadripartite**

La sous-traitance de services dans un centre d'appels est une relation quadripartite que nous baptisons *le carré DSEC*. Elle est donc caractérisée par une interaction entre 4 types d'acteurs (cf. *Figure 1*).

Figure 1 : Le carré DSEC : parties prenantes de la sous-traitance de services



Légende :

⬡ Les acteurs de la sous-traitance

**D** : Donneur d'ordres      **S** : direction de l'entreprise Sous-traitante  
**E** : Employé sous-traitant      **C** : Client final

1, 2, 3, 4 : nature du contrat/de la relation entre les acteurs

- 1 : Contrat commercial
- 2 : Contrat de sous-traitance (Relation d'agence)
- 3 : Contrat de travail (Relation de subordination)
- 4 : Relation commerciale

**D (Donneur d'ordres)** prescrit le travail à réaliser. Suivant le type de sous-traitance choisi (de capacité, de spécialité ou de fourniture), il définit au travers d'un cahier des charges, les caractéristiques du service attendu. Il explique si nécessaire, le travail à réaliser ainsi que la méthode à employer. Mais il peut aussi prescrire les étapes de fabrication et de réalisation du travail, en particulier lorsqu'il s'agit d'une sous-traitance purement capacitaire.

**S (Sous-traitant)** est la direction de l'entreprise sous-traitante. Elle est liée à D par le biais d'un contrat de sous-traitance. La relation qui unit S et D peut être assimilée à une *relation d'agence* (2)<sup>9</sup>. En effet, en confiant à S la réalisation d'un travail, D lui transfère un certain pouvoir et prend le risque de connaître l'incertitude notamment dans le cadre d'une sous-traitance de spécialité ou de fourniture qui suppose une plus grande spécialisation de S par rapport à D.

S assure la gestion des moyens matériels et immatériels qui lui sont confiés par D pour le bon déroulement de la sous-traitance. En interne, il assure une fonction d'encadrement vis-à-vis de E son employé, à qui il délègue la réalisation du travail prescrit par D.

**E (Employé sous-traitant)** est l'employé de S. Il produit sous les ordres de celui-ci, le service prescrit par D. Il a la charge de répondre aux exigences de C le client de D dont il est l'unique interlocuteur.

**C (Client final)** est le client direct de D. Il est le destinataire du service sous-traité par E sous la direction de S. Il est considéré comme « réel », lorsqu'il a souscrit un contrat de type commercial (1) avec D, son fournisseur. Mais dans certains cas, il est potentiel (prospect), c'est-à-dire qu'il n'est pas formellement lié à D par le biais d'un contrat, mais il intéresse D dans la mesure où son rôle est susceptible d'évoluer du statut de prospect à celui de client. Cela implique donc pour E de connaître précisément ses caractéristiques (qui lui seront en partie fournies par D par l'intermédiaire de S) afin de le convaincre par le biais d'une méthode bien rodée de consommer le produit ou le service dont D est le maître d'œuvre.

C et E communiquent donc régulièrement par téléphone et via Internet. Pourtant, le premier ignore totalement l'existence du second. Effectivement, conformément à la définition du CENAST, l'employé sous-traitant (E) se substitue à son donneur d'ordres (D) quelles que soient leurs différences respectives. Ainsi, lorsqu'il s'entretient avec E au travers de communications téléphoniques et électroniques, C croit communiquer avec D son fournisseur officiel. Il ignore donc l'origine géographique et culturelle de E son unique interlocuteur avec lequel il co-construit la relation de service.

---

<sup>9</sup> Cf. *figure 1*

C est doté " à son insu " d'un pouvoir extrêmement important. Parfois, il est sollicité pour évaluer le service produit par E dont il ignore l'origine. Son insatisfaction peut contribuer à fragiliser voire à anéantir le contrat de sous-traitance (2) entre D et S ainsi que le contrat de travail (3) qui unit E et S.

En somme, dans le modèle quadripartite de sous-traitance *DSEC*, C est le client réel ou potentiel de D qui est lui-même le client de S. Ce dernier s'engage auprès de D à effectuer tout ou partie d'un travail avant de confier à E son employé, la charge de sa réalisation. E travaille sous les ordres de S son employeur, dans l'intérêt de C le client final qui ignore ses origines géographique et culturelle.

Dans le cadre de la présente recherche, nous étudierons une relation de sous-traitance où D, C et S sont Français tandis que E est Tunisien. La direction française du centre d'appels sous-traitant (S) et ses employés tunisiens (E) sont localisés en Tunisie où ils travaillent pour le compte de multinationales françaises (D) et pour les clients (C) de ces derniers situés en France.

Nous souhaitons effectivement comprendre le fonctionnement d'une telle configuration qui rassemble des organisations et des individus aux représentations culturelles différentes.

Nos travaux invitent à postuler que pour favoriser le succès de la sous-traitance lorsque ses acteurs sont de nationalités différentes, il convient pour les uns [les employés sous-traitants (E)] de comprendre la culture nationale des autres [les donneurs d'ordres (D) et leurs clients (C)] et d'en épouser les caractéristiques. Le processus par lequel les individus acquièrent progressivement les distinctifs d'une culture spécifique désigne la transculturation.

## **2.2 La transculturation : un outil de la sous-traitance internationale**

Le terme *transculturation* fut utilisé pour la première fois dans les années 40 par Fernando Ortiz, écrivain et anthropologue cubain, pour décrire « la négociation postcoloniale de l'autonomie culturelle cubaine dans la modernité »<sup>10</sup>. La transculturation met en relation une "culture native" et une "culture conquérante"<sup>11</sup>. Elle peut être appréhendée comme un processus par lequel des individus de culture A (la culture native) adoptent progressivement les comportements ainsi que les références de personnes de culture B (la culture conquérante) dans l'optique d'optimiser la communication avec ces dernières. Elle rend caduque l'hypothèse selon laquelle les barrières entre cultures seraient infranchissables et accredité au contraire la thèse de la fin de la différence et de la distance. D'après Vasquez (1992), elle ne se résume pas à « l'adoption d'une culture en plus », mais présuppose des fractures vis-à-vis de sa propre culture, du fait de l'acceptation de normes et de valeurs propres à une culture étrangère.

Dans un contexte de sous-traitance franco-tunisienne, la transculturation peut se décliner comme l'adoption par les salariés tunisiens (E) de normes et de références culturelles de leurs donneurs

---

<sup>10</sup> Stéphanides (2006)

<sup>11</sup> Ortiz cité par Lesemann et Côté (2009)



d'ordres français (D) dans l'optique d'optimiser la communication avec les clients (C) de ces derniers qui sont également Français.

Les travaux de recherche en matière de transculturation sont cependant embryonnaires. Habituellement, pour décrire une situation inhérente à la rencontre de cultures différentes, on préfère l'expression *interaction culturelle* (ou interculturel), politiquement plus correcte. Aussi, le terme *acculturation*, inventé au XIX<sup>ème</sup> siècle par l'anthropologie anglo-saxonne est souvent avancé pour décrire « l'ensemble des phénomènes et des processus qui accompagnent la rencontre entre deux cultures différentes » (Courbot, 1999). Nous distinguons toutefois la *transculturation* de l'*acculturation*. Si le premier terme est considéré comme une composante du second, trop général (Wachtel, 1974, cité par Courbot, 1999), nous préférons éviter l'usage de ce dernier en raison de la controverse dont il est l'objet. En effet, comme le remarque Courbot (1999), l'emploi du terme *acculturation* soulève des sujets polémiques tels que la race, l'ethnie, la colonisation, le rapport entre société dominante et société dominée. De plus, l'acculturation est souvent associée de manière hâtive à la déculturation qui serait une autre de ses phases (Wachtel, 1974). La transculturation se distingue justement de l'acculturation par le fait qu'elle n'est pas toujours synonyme de perte d'identité culturelle.

Elle suppose une mobilisation de connaissances et de savoir-faire spécifiques qui permettent à celui qui les possède d'agir convenablement dans une situation de travail précise, en l'occurrence, dans un contexte interculturel. La transculturation implique alors le développement de la compétence au sens de Pemartin (1999) qui définit cette dernière comme une capacité à « assembler et à mobiliser dans un contexte précis, des connaissances, des savoir-faire, des expériences et des comportements ».

## 2.3 De la transculturation à la compétence

S'il existe un terme flou, difficilement saisissable et définissable, c'est bien la compétence. Sujet à controverse depuis des décennies, la compétence est l'objet de discordes entre théoriciens et entre praticiens qui ne sont toujours pas, les uns comme les autres, parvenus à un consensus. Pour tenter de la définir, certains la comparent à la qualification (Courpasson et Livian, 1991 ; Pemartin, 1999 ; Lichtenberger, Paradeise, 2001 ; Oiry et D'Iribarne, 2001 ; Oiry, 2005). D'autres la distinguent de la ressource (Boterf et al. 1992) et d'autres de la performance (Pemartin, 1999).

Pour Oiry et D'Iribarne (2001) (cités par Suleman, 2003), la définition de la compétence a émergé en vue d'une « clarification sémantique » dont le besoin remonte aux travaux de la sociologie du travail. Tandis que la qualification est attachée à l'individu et figée dans le temps, la compétence serait attachée au poste de travail et serait dynamique. Elle serait « une

réactualisation itérative de la qualification » (Delange et Pierre, 2007). Le quiproquo entre les deux notions a fait émerger dans la littérature, deux courants théoriques que nous baptisons *le courant rupturiste* et *le courant continuiste*. Le premier qui a longtemps prévalu, soutient la thèse d'une rupture entre qualification et compétence. Le second au contraire, plus contemporain, supporte l'hypothèse inverse en prônant une certaine continuité entre les deux notions. C'est notamment le cas de Oiry (2005) qui, après avoir identifié trois modèles de qualification (Q1, Q2, Q3) et deux modèles de compétence (C1, C2), considère que le second modèle de compétence (C2), apparu à la fin des années 90 suite aux défaillances du précédent modèle,<sup>12</sup> se rapproche très fortement du troisième modèle de qualification (Q3) qui fut "formalisé" dans les années 70. Comme Q3, C2 serait indépendant du poste de travail, centré sur l'homme, contextualisé, dynamique et négocié. A l'issue de son investigation, et comme ses confrères avant lui (Lichtenberger et Paradeise, 2001), Oiry estime que le second modèle de compétence n'est pas en rupture avec le troisième modèle de qualification et qu'il s'inscrit au contraire dans la continuité de celui-ci.

Faisant une distinction entre ressource et compétence, Le Boterf et al (1992) soutiennent qu'il y a une différence entre le fait d'avoir des connaissances et capacités et le fait de mobiliser ces mêmes éléments. Pour eux, la compétence apparaît « lorsque les ex-formés mobilisent effectivement et à bon escient, dans une situation de travail, des acquis de la formation » (p.107). Les acquis de la formation seraient donc des connaissances, pas des compétences.

Pour Pemartin (1999), il est nécessaire de distinguer la compétence de la performance. La confusion entre les deux notions a provoqué selon lui, une équivocité au niveau de la gestion des rémunérations en entreprise. L'auteur se montre très prudent quant à l'hypothèse d'une relation linéaire entre les deux concepts. En effet, des facteurs organisationnels et individuels peuvent constituer un obstacle à leur union et donc remettre en question leur relation de cause à effet. Pour l'auteur, le passage de la compétence à la performance dépend à la fois de l'organisation et de l'individu.

Les compétences sont différentes de diplômes ou de certificats ainsi que des « êtres que nous pouvons observer directement » (Le Boterf, 1998a, 1988b). « Elle [la compétence] émerge de la pratique de l'évaluation qui, en se basant sur le jugement social, permet de saisir les compétences ou les activités qui sont réalisées avec compétence » (Le Boterf 1998b, cité par Suleman, 2003). Comme Eymard-Duvernay et Marchal (1997), Le Boterf (1998b) estime que la compétence relève d'un consensus puisqu'elle est le « résultat d'un jugement social ». Elle est de plus subjective car « elle résulte d'une certaine évaluation et d'une certaine perception que l'employeur a de son travailleur » (Suleman, 2003, p.41).

---

<sup>12</sup>D'après Oiry (2005), le premier modèle de compétence (C1) a été critiqué pour son caractère "individualisant et destructeur d'identités professionnelles" en raison de la négation syndicale qu'il supposait. Il était de plus considéré comme "ambigu" pour le motif qu'il accordait dans sa définition, une place importante à l'homme tout en considérant l'organisation.

Si la transculturation favorise les échanges interculturels via le développement des compétences, permet-elle de réduire substantiellement la distance culturelle entre les acteurs de nationalités différentes ? A travers la présente recherche, nous soutenons que la transculturation est extrêmement difficile à réaliser dans un contexte de sous-traitance internationale de services. En effet, si elle suppose pour le salarié sous-traitant étranger (E), un développement de compétences, elle nécessite de sa part, un camouflage des traits visibles de sa culture d'origine.

### 3. Stratégie de recherche

Comme nous l'avons souligné, la transculturation n'est pas très couramment abordée dans la littérature. C'est donc un phénomène que nous ne maîtrisons pas et dont l'analyse nécessite l'usage d'une méthode qui réside dans « l'absence d'engagement *a priori* vis-à-vis de tout modèle théorique<sup>13</sup> ». De plus, les concepts que nous souhaitons analyser (sous-traitance, compétence) sont réputés pour leur caractère difficilement définissable et saisissable. Ces différentes raisons nous ont convaincu d'adopter une approche qualitative inductive telle qu'elle a été définie par Hlady Rispal (2002), le but étant de construire une théorie à partir du vécu des acteurs.

Conduite entre la France et la Tunisie, notre recherche nous a amené à nous intéresser à Tunirope<sup>14</sup>, un centre d'appels localisé dans une agglomération tunisienne. Il a vu le jour à l'aube des années 2000 à l'initiative de deux managers français et d'hommes d'affaires tunisiens.

Tunirope est une société de sous-traitance offshore de services qui travaille majoritairement pour le compte de multinationales et de PME européennes (D). Ces entreprises donneuses d'ordres sont majoritairement françaises et sont établies dans l'Hexagone. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéresserons prioritairement à la relation entre les acteurs de Tunirope et leurs partenaires français.

Parmi les différentes activités de l'entreprise sous-traitante, on peut identifier : le service clients, la vente et la qualification des fichiers, le Help Desk et la Hotline, le télémarketing, la fidélisation, la prise de rendez-vous, le recouvrement, les enquêtes et les sondages... Dans le cadre de ces différentes activités qui sont réalisées sous les formes de sous-traitance de capacité

---

<sup>13</sup> Hlady Rispal (2002).

<sup>14</sup> Afin de protéger les intérêts de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de ses concurrents, nous avons fait le choix de modifier sa raison sociale ainsi que les noms et pseudonymes de chacun de ses acteurs.

et de spécialité (Bernard, 1977), les employés de Tunirope (E) émettent et reçoivent des milliers d'appels par jour.

La société compte deux managers français (S) et 200 collaborateurs tunisiens environ (E). Sa population salariée (E) est majoritairement féminine (60% de la population), jeune (26 ans en moyenne) et fortement éduquée. En effet, on peut identifier parmi les salariés, des licenciés, des maîtrisards<sup>15</sup> et dans une moindre mesure, des doctorants.

Outre ses ressources humaines qui sont particulièrement attractives, Tunirope dispose d'une architecture qui garantit à ses clients une technologie moderne hautement sécurisée. Elle bénéficie par ailleurs, en raison de son positionnement géographique, d'une infrastructure extrêmement avantageuse et conforme aux plus récentes tendances européennes: bureaux spacieux, parkings, contrôle biométrique...

Afin d'assurer la transculturation de ses salariés et de les adapter au contexte très particulier de la sous-traitance internationale, la société Tunirope fait régulièrement appel aux services de consultants français en management. Ces derniers conçoivent et proposent à l'entreprise, des modèles de formations culturelles et conseillent la direction et les managers intermédiaires dans les problématiques interculturelles.

Grâce à ces avantages, Tunirope peut promettre à ses clients français, une qualité de service «équivalente voire supérieure» à celle de salariés français établis en France.

Après avoir mené une étude documentaire sur l'entreprise (Arborio et Fournier, 1999) et conduit des entretiens exploratoires, nous avons réalisé des observations *in situ* en qualité d'« observateur qui participe » (Junker, 1960) afin de recueillir des témoignages authentiques, d'être témoins de gestes, d'actions et de paroles. Simultanément aux observations, nous avons conduit des entretiens semi-directifs individuels, des entretiens de groupe et les avons retranscrits à travers nos notes de terrain (Burgess, 1984).

Nous nous sommes entretenues avec un échantillon de 50 personnes : 2 cadres français de la direction (S), respectivement directeur général et directeur de ressources humaines ; 3 consultants indépendants en management travaillant régulièrement pour l'entreprise ; 2 cadres/managers opérationnels (responsable production et responsable pôle) ; 3 managers intermédiaires (superviseurs) ; 35 téléopérateurs ; 1 responsable financier ; 1 chargé de recrutement ; 3 salariés du back office (responsable back office, chargés de traitement statistique, informaticiens...). Ces acteurs ont été soigneusement choisis pour le motif qu'ils sont soit les initiateurs de la transculturation (cadres français, consultants en management, managers), soit ils en subissent le

---

<sup>15</sup> En Tunisie, personnes ayant un diplôme de maîtrise

phénomène (salariés d'exécution). Dans notre échantillon, tous les acteurs sont tunisiens à l'exception de la direction (S) et des consultants en management qui sont français.

Nos interlocuteurs ont en commun le fait d'avoir déjà travaillé dans un centre d'appels en Tunisie (99% de l'échantillon). Parmi eux, 90% sont des anciens salariés d'un centre d'appels à renommée mondiale que nous appellerons *P-Monde*.

Le contenu des entretiens différait selon les interlocuteurs et selon leurs niveaux de responsabilités : Ainsi, en questionnant les cadres (français) de la direction, il s'agissait d'obtenir des éléments sur l'histoire de l'entreprise depuis sa création, de connaître les profils ainsi que les exigences régulières de leurs donneurs d'ordres, d'obtenir des informations sur les types de sous-traitance pratiqués par l'entreprise et sur les objectifs stratégiques de cette dernière.

En interrogeant les consultants français en management, le but était de connaître les objectifs ainsi que le contenu des formations culturelles pratiquées chez Tunirope, dont ils sont les maîtres d'œuvre.

En questionnant les collaborateurs tunisiens, il s'agissait d'en savoir davantage sur leurs activités ainsi que leur perception de l'interaction culturelle franco-tunisienne.

L'ensemble des données a été recueilli entre avril 2010 et mars 2011.

## **4. Résultats**

### **4.1 La transculturation : un outil de développement de compétences**

« *En Tunisie, le Français est une langue d'élite* », déclare une de nos interlocutrices. Selon cette salariée tunisienne, jusqu'en 1987, sous la présidence du premier chef d'Etat Habib Bourguiba, l'enseignement de la langue française était systématique dans les écoles primaires et secondaires tunisiennes. Depuis cette date, et suite au changement de gouvernement, les politiques culturelles ont considérablement évolué. Tandis que la langue arabe a été renforcée, celle de Molière a peu à peu perdu du terrain. En conséquence, les jeunes tunisiens la maîtrisent moins que leurs aînés. Désormais, seules les familles les plus aisées peuvent offrir à leur progéniture des cours particuliers de Français. Il est donc devenu de plus en plus rare de trouver une main d'œuvre qui pratique parfaitement la langue française. Les personnes qui sont dans cette situation sont

conscientes de leur « chance » puisqu'elles se savent « facilement employables » dans ce pays où les centres d'appels francophones constituent les premiers employeurs du privé.

La maîtrise de la culture française est particulièrement appréciée par les centres d'appels car elle leur permet d'économiser des coûts liés à la formation culturelle. Elle suppose surtout, la capacité d'un candidat à atteindre une certaine efficacité culturelle, synonyme de performance.

Il est alors préférable pour un employeur de se doter de candidats qui maîtrisent déjà le Français et qui connaissent idéalement les caractéristiques de la culture française. En effet, il ne suffit pas de parler couramment une langue pour pouvoir comprendre et répondre rapidement aux attentes d'un interlocuteur étranger. La connaissance, voire l'adoption de l'Histoire d'un peuple, de ses habitudes et de ses comportements les plus représentatifs est indispensable. Par exemple, lorsqu'un téléopérateur tunisien (E) du nom d'Ahmed Ben Salah se présente au près d'un client français (C) comme étant Paul Duval, habitant Paris et travaillant pour une multinationale francilienne, il ne peut pas demander à celui-ci d'épeler le nom de sa rue s'il s'agit de l'avenue Charles De Gaulle. Car *De Gaulle* étant un patronyme historique et très célèbre en France, tous les Français sont censés le connaître et donc en maîtriser l'orthographe. Aussi, si un client français déclare résider près de la *Gare de Lyon*, il faudrait que le téléopérateur tunisien soit en mesure de savoir qu'il s'agit non pas de la gare de la Ville de Lyon dans le 69, mais de la célèbre gare parisienne située dans le 75.

Comme nous l'avons souligné, Français et Tunisiens sont deux peuples radicalement différents malgré leur partenariat historique. Pour la consultante en management que nous appellerons Jeannette, « *ils n'ont pas la même représentation de la notion de service* », du fait de cette distance culturelle. Tandis que les Français ont des aspirations en termes de transparence et d'universalisme, les Tunisiens seraient beaucoup moins formalistes et moins rigoureux dans le contrôle de l'incertitude. Cette description correspond bien à ce que Hofstede (1991, 2001) et El Akremi & al (2006) écrivaient dans leurs œuvres. D'après la consultante, il est indispensable pour les salariés tunisiens d'acquérir la notion de service au sens des clients français. Et pour cela, il convient de les « *adapter à l'univers culturel des donneurs d'ordres [D] et à l'univers culturel des clients des donneurs d'ordres [C]* » selon la DRH de Tunirope.

Consciente de l'intérêt que suscite la maîtrise de la culture française en Tunisie, l'entreprise Tunirope s'est véritablement positionnée comme une « organisation française apprenante » ou plutôt comme une « France en miniature ». Effectivement, les salariés tunisiens y travaillent au rythme de la France. Tout d'abord, leurs ordinateurs sont configurés sur la base du fuseau horaire français<sup>16</sup>. Ainsi, en été, lorsqu'il est 11 heures en Tunisie (soit 12 heures en France), les employés sont incités à prendre une pause-déjeuner pour pouvoir s'adapter au rythme des clients français. De plus, dans un panneau d'affichage qui se trouve dans l'entreprise, on peut identifier une affiche concernant une leçon de Français sur l'usage d'un pronom relatif. Dans les salles de

---

<sup>16</sup> En été, il y a une heure de décalage horaire entre la France et la Tunisie.

pause, des téléviseurs diffusent l'actualité française. Un peu partout dans l'entreprise, on trouve des magazines d'information qui traitent également de l'actualité française. Un manager tunisien nous affirme être davantage au courant de ce qui se passe en France qu'en Tunisie du fait de cette immersion virtuelle.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, la direction française de Tunirope fait appel à des consultants français en management pour dispenser des formations culturelles dans l'entreprise. Généralement, celles-ci interviennent dans le cadre de nouveaux recrutements (afin d'initier les jeunes recrues à la culture française) ou afin d'optimiser le succès d'une nouvelle opération commandée par un donneur d'ordres. Dans le premier cas, il s'agit d'une formation culturelle générale et dans le second cas, la formation est contextualisée par rapport à l'opération.

Dans le cadre de la formation culturelle générale, les salariés tunisiens apprennent outre l'histoire et l'économie française, des repères géographiques de la France (les régions, le climat, la mer...), l'objectif étant de les adapter à la diversité culturelle française. Selon la DRH, *« ils doivent être capables de s'adapter aussi bien à une mémé alsacienne, à un facho du Nord ou à un jeune de banlieue [...] on leur fait écouter différents accents [...] parce qu'ils ne sont pas accueillis de la même manière en Alsace, à Paris, ou à Marseille [...] »*.

A l'issue de nos entretiens avec les téléopérateurs de Tunirope, il ressort que l'acquisition des connaissances culturelles françaises (via les formations culturelles, l'écoute ou la vision dans l'entreprise, d'informations relatives à l'actualité française) accroît leurs compétences :

*« Au cours de la formation culturelle, on a appris les noms des régions et communes françaises. On nous a de plus fait écouter des accents de différentes régions. On a également appris à prononcer certains mots. Je sais désormais écrire les noms des communes, reconnaître l'origine régionale d'un client en raison de son accent... »*, déclare Soumia, une téléopératrice en poste depuis 3 mois.

*« Lorsque j'ai été recrutée [soutient Nadia], j'ai suivi durant une semaine, de 9 h à 17h, une formation culturelle. J'ai appris les traditions régionales françaises, l'histoire et la géographie du pays. Nous avons également fait des cours de Français (orthographe et grammaire) et écouté des accents de différentes régions. A l'issue de la formation, il fallait choisir un sujet d'exposé et le présenter devant tout le monde. Moi j'ai choisi de parler de Simone Veil. Aujourd'hui, grâce à cette formation culturelle, je suis capable d'identifier les villes de mes clients grâce à leur numérotation téléphonique que je connais assez bien »*.

« *La formation culturelle que j'ai suivie avait deux objectifs : [...] il s'agissait d'améliorer nos capacités linguistiques d'une part et nos connaissances géographiques françaises d'autre part. C'est important parce que si je dis à un client que je l'appelle de Paris, ça paraîtrait bizarre que je ne sache pas prononcer le nom d'une commune voisine. La formation culturelle permet d'être cohérent* » soutient Iptissem.

La mobilisation de connaissances relatives à la culture française en vue d'optimiser la communication interculturelle dans un contexte de sous-traitance internationale peut être associée à la notion de *compétence*. En fait, comme Le Boterf et al (1992), nous pensons que ce n'est pas l'acquisition de ces connaissances qui rend les salariés tunisiens compétents, mais leur mobilisation effective et « à bon escient » dans l'interaction culturelle. De plus, la définition de la compétence est conjointement établie par les managers tunisiens, la direction française, les donneurs d'ordres et leurs clients. Un téléopérateur tunisien n'est donc jugé compétent que s'il satisfait aux attentes de ces différents acteurs, ce qui confirme le caractère subjectif et consensuel de la compétence.

La transculturation peut donc favoriser le développement de compétences dans un contexte de sous-traitance internationale de services. Ce développement est important pour les salariés tunisiens de Tunirope particulièrement dans le cadre d'une sous-traitance de spécialité qui suppose une forte spécialisation de leur part comparativement à leurs donneurs d'ordres français.

La transculturation demande toutefois beaucoup de sacrifices pour les salariés sous-traitants, ce qui peut rendre difficile sa mise en œuvre.

## **4.2 La transculturation : une culture de masques**

En étudiant la transculturation dans un centre d'appels tunisien sous-traitant pour des entreprises françaises, nous sommes parvenues à identifier ses différentes caractéristiques. Si elle permet aux salariés tunisiens de développer leurs compétences en les faisant acquérir une identité duelle<sup>17</sup> au sens de Lee et Calvez (2007), elle nécessite de leur part, un maquillage de leur culture nationale. Effectivement, la transculturation suppose une mobilisation de moyens matériels (TIC, téléphones...), immatériels (formation culturelle, histoire, connaissances et savoirs propres à une culture) et humains (consultants en management, managers opérationnels), dans le but de maquiller les traits visibles d'une culture (langue, pratiques religieuses, habitudes vestimentaires...) et ainsi entretenir l'illusion d'une proximité géographique, culturelle et historique avec un interlocuteur étranger. Elle peut être appréhendée comme la tentative de

---

<sup>17</sup> D'après Lee et Calvez (2007), les personnes les plus compétentes dans un contexte de travail interculturel sont dotées d'une *identité duelle* (p.25), c'est à dire qu'elles sont très attachées à leur culture d'origine tout en étant particulièrement ouvertes à une culture étrangère.



dissimuler la couche supérieure d'une culture (« *the outer layer* ») qui a été identifiée par Trompenaars et Hamdem-Turner (1998).

Il est possible de décomposer la transculturation tuniso-française en trois sous-ensembles :

- ***Le camouflage culturel et linguistique*** vise à masquer les caractéristiques visibles de la culture tunisienne et implique pour les salariés sous-traitants d'adopter des pseudonymes à consonance française durant leur temps de travail, de s'abstenir de pratiquer leur langue maternelle dans l'entreprise, de franciser ou à défaut, de « désarabiser » leur accent, de s'abstenir de pratiquer leur religion (ex. : pratique de la prière) ou de faire référence à cette dernière de manière explicite (port du voile, de la burqa...).
  
- ***Le camouflage géographique*** suppose pour le sous-traitant d'éviter de communiquer à ses clients étrangers, les distinctifs de ses origines géographiques à savoir le nom de son pays, le lieu sur lequel il travaille et depuis lequel il communique avec les clients.
  
- ***Le camouflage technologique*** consiste à entretenir le camouflage géographique au travers d'outils technologiques sophistiqués. Comme nous explique un manager de Tunirope, l'entreprise est dotée d'un « équipement dédoublonné ». Ainsi, lorsqu'un appel est émis de la Tunisie vers la France, le client français ne peut soupçonner son origine étrangère. Effectivement, soit l'appel est masqué, soit il fait apparaître un numéro français donnant au client l'impression d'être émis depuis le territoire français.

Chez Tunirope, la plupart de ces contraintes (interdiction de pratiquer l'Arabe, de porter le voile...) sont explicitement mentionnées dans le règlement intérieur et sont communiquées à tous les candidats au cours des entretiens de recrutement. En intégrant l'entreprise, les nouveaux candidats signent en quelque sorte, leur « contrat de transculturation ».

C'est notamment le cas de Mehdi Oudad, 23 ans, téléopérateur chez Tunirope depuis 1 mois. Comme 90% des salariés de notre échantillon, il a anciennement travaillé chez P-Monde. Il vient d'être affecté sur une opération de recouvrement confiée à Tunirope (S et E) par une multinationale (D) spécialisée dans l'insertion professionnelle que nous appellerons KazEmploi. Lorsque nous observons Mehdi en situation de travail, nous avons soudain, l'impression de ne plus le reconnaître. Au téléphone, Mehdi Oudad se présente comme étant Olivier Petit, un jeune français chargé de recouvrement chez KazEmploi, au Nord de la France. Son accent qui nous semblait très prononcé un quart d'heure plus tôt, devient très proche de l'accent francilien. Sa collègue qui nous disait s'appeler Souad devient elle aussi française en une fraction de seconde. Il en va de même pour les autres téléopérateurs : Abdelkrim devient Laurent Dupond tandis que Farida et Samia se font désormais appeler Manon Duperet et Anne-Laure Savanier.

Les employés tunisiens de Tunirope mènent une vie étonnamment schizophrénique. Chaque jour durant leur temps de travail, ils doivent porter des pseudonymes à consonance française qu'ils ont préalablement choisis dans un livre consacré aux prénoms et à leurs significations. Ils doivent de plus endosser des métiers imaginaires et s'exprimer avec un accent francilien. Au téléphone, ils n'hésitent pas à discuter de banalités comme la météo du jour en France, pays qu'ils ne connaissent qu'à travers des cartes postales et la télévision. Ils doivent toujours donner à leurs interlocuteurs français, l'illusion d'être proches d'eux culturellement et géographiquement. Leur métier s'apparente vraisemblablement à celui d'acteur et le centre d'appels est assimilé à un théâtre géant au sein duquel, des comédiens identifiés par des pseudonymes interprètent des rôles sous la direction d'un metteur en scène qui n'est autre qu'un manager ou un consultant indépendant.

### 4.3 La transculturation, une pratique difficile à réaliser

Impulsée par les donneurs d'ordres français, mise en scène par le concours des managers tunisiens, de la direction française et des consultants en management, l'injonction à la francisation rend difficile le processus de transculturation. En effet, prendre l'identité d'un étranger dont on est radicalement différent et dont on est séparé par une distance géographique de 1500 km n'est pas chose facile. Par exemple, Meriem, une téléopératrice en poste depuis 3 mois nous raconte que parfois, il lui arrive de demander à ses clients d'«envoyer des courriers au siège ». Comme elle est supposée appeler depuis la France, elle leur communique naturellement l'adresse réelle du siège social de l'entreprise donneuse d'ordres située en France. « *Lorsque je travaillais chez P-Monde, [nous dit-elle], un jour alors que j'étais au téléphone avec une cliente française, elle m'a demandé : Dites-moi, vous êtes situés où exactement [...] ? Je lui ai répondu que notre siège se trouvait à Orléans. Ensuite, elle m'a dit : Vous êtes en face du cinéma c'est ça ? [...]* ». Meriem nous avoue qu'elle était très embarrassée. Elle qui n'avait jamais vu la France, comment pouvait-elle connaître la localisation exacte du siège social de son donneur d'ordres ? Comment pouvait-elle savoir si oui ou non, l'entreprise de ce dernier se trouvait en face d'un cinéma ? « *Nous pouvons toujours faire des efforts [poursuit-elle], mais nous ne serons jamais des Français!* ».

Cette situation illustre bien les failles d'un système qui refuse d'assumer au grand jour l'activité de sous-traitance. Elle montre également qu'au final, si la transculturation est possible sous certaines conditions, elle ne parvient pas à transformer des Tunisiens en citoyens français. Chez Tunirope par exemple, l'interdiction de pratiquer l'Arabe dans l'enceinte de l'entreprise est complètement inefficace y compris chez les managers tunisiens qui sont pourtant censés la faire respecter. Alors que nous sommes en entretien avec l'un d'eux qui nous explique justement les « bienfaits » de la pratique exclusive du Français par les salariés dans l'établissement (ex. :

entretien du niveau linguistique), il reçoit soudain, un appel sur son téléphone personnel. Nous constatons aussitôt qu'il répond en Arabe.

Qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur du centre d'appels, les salariés de Tunirope parlent systématiquement l'Arabe tunisien, leur dialecte, dès lors qu'ils sont entre eux. Parfois, même en présence de leurs managers français, comme nous avons pu constater, ils le pratiquent à voix basse pour ne pas se faire surprendre, d'autant plus que ces derniers ne le maîtrisent pas. En Tunisie depuis plusieurs années, les cadres français de Tunirope ne parlent pas l'Arabe tunisien sans doute parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt, leur rôle étant de renforcer les connaissances linguistiques françaises de leurs collaborateurs. Ces managers pourraient pourtant trouver des avantages à pratiquer le dialecte de leurs subordonnés. Cela pourrait contribuer à renforcer leur relation avec ces derniers et leur permettrait d'avoir un meilleur contrôle sur ce qui se passe et sur ce qui se dit dans l'entreprise. Effectivement, selon Mintzberg (2004) un manager est investi d'une autorité formelle qui lui confère un statut. Ce statut entraîne différentes formes de relations interpersonnelles qui induisent l'accès à l'information. C'est cette dernière qui permet au manager de prendre des décisions. En d'autres termes, les informations recueillies auprès des collaborateurs (entre autre) vont permettre au manager de prendre des décisions stratégiques pour son organisation. Chez Tunirope, les salariés tunisiens pratiquent leur dialecte malgré l'interdiction et peuvent se dire des choses potentiellement intéressantes pour l'entreprise. Le fait de maîtriser l'Arabe tunisien permettrait aux managers français de comprendre ce que disent leurs collaborateurs et de constituer en quelque sorte une base de données informationnelles indispensable pour la prise de décision. De plus, si la pratique systématique de la langue maternelle par les salariés tunisiens est une manière inconsciente de contester leur transculturation, le fait de savoir que leurs managers français parlent la même langue réduirait certainement leur fréquence de pratique dans l'entreprise. En effet, les salariés sauront que leurs paroles aussi banales soient-elles, sont susceptibles d'être comprises et interprétées, et pourront décider de communiquer dans la langue du client comme c'est écrit dans le règlement intérieur.

## Conclusion

A travers une méthodologie qualitative, nous avons souhaité savoir comment fonctionne une relation de sous-traitance de services lorsque ses acteurs sont de nationalités différentes et géographiquement situés dans des pays différents. Après avoir mis en lumière les limites de la définition bipartite de la sous-traitance telle qu'elle est présentée par la littérature, nous avons introduit une nouvelle définition de cette forme particulière d'organisation. Celle-ci, qui est plus complète et plus propice au secteur de service à l'instar des centres d'appels, est fondée sur une relation quadripartite comprenant l'entreprise donneuse d'ordres (D), l'entreprise sous-traitante (la direction) (S), les employés de cette dernière (E) et les clients finaux (C).

L'étude d'un centre d'appels tunisien sous-traitant pour des multinationales françaises nous a permis de proposer une solution alternative aux problèmes culturels de la sous-traitance internationale. Effectivement, en raison de l'acquisition des compétences qu'elle suppose, la transculturation peut contribuer à optimiser la communication entre des interlocuteurs ayant des représentations culturelles radicalement différentes. Elle présente toutefois des limites non négligeables pour la raison qu'elle nécessite pour le sous-traitant de maquiller ses caractéristiques culturelles.

En demandant à un sous-traitant de se substituer à son donneur d'ordres quelles que soient les différences de celui-ci, la définition de la sous-traitance semble viser la perte par le sous-traitant, de son identité culturelle d'origine. Cependant, il en résulte non pas une déculturation, mais un processus de maquillage culturel au travers de moyens matériels et immatériels, qui contribue paradoxalement à renforcer l'attachement du sous-traitant à sa culture au lieu de l'en éloigner. En effet, chez Tunirope, malgré l'injonction à la francisation des donneurs d'ordres français, les salariés tunisiens sont plus que jamais attachés aux fondements de leur culture, comme leur religion ou encore leur langue maternelle, l'Arabe tunisien, qu'ils pratiquent au vu et au su de tous.

La transculturation sous-tend donc, en raison du maquillage culturel qu'elle nécessite, un véritable problème d'éthique qui peut engendrer des résistances chez les salariés sous-traitants. Comment favoriser alors son succès dans un contexte de sous-traitance internationale de services? Peut-on faire accepter une pratique discutable à des hommes sans susciter des résistances de leur part ?

Cette recherche peut constituer un appui pour les décideurs d'entreprises. Effectivement, elle peut permettre aux centres d'appels sous-traitant des services à l'échelle internationale de s'interroger sur leurs pratiques. Elle peut également être appréhendée comme un outil de réflexion pour les multinationales européennes souhaitant externaliser (ou ayant déjà externalisé) tout ou partie de leurs activités de services au Maghreb.

La présente recherche entend aussi apporter une contribution académique intéressante en sciences de gestion. En proposant une analyse plus réaliste de la sous-traitance de services, elle met la littérature face à ses limites et « corrige » une définition qui bien que populaire, est fortement éloignée de la réalité.

## **Références bibliographiques**

- Altersohn, C., (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, dynamiques d'entreprises, l'Harmattan.
- Apitsa, S. ; Karjalainen, H. (2011), « Le choix de l'ethnicité dans la GRH à l'international », communication au colloque ATLAS-AFMI, *Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle*, Paris, 26 et 27 mai.
- Arborio, A-M. ; Fournier, P., (1999), *L'enquête et ses méthodes : L'observation en direct*, Paris, Nathan Université.
- Ben Fadhel, A. (1992), « Dynamique séquentielle : culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien », *Thèse d'Etat en Sciences de Gestion*, Université de Nice.
- Bernard, C., (1977), « Définition et typologie de la sous-traitance », *Revue économique*. Volume 28, n°2, 1977. pp. 262-285.
- Bocconi L., (2000), « Università Commerciale », In Abbate F., (2002), « l'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale : opportunités et défis », *conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement*, Genève 2002.
- Boussebaa, M., (2010), « Control and coordination in professional service firms: Moving towards the integrated global network model? », Communication au *Colloque Travail, emploi et compétences dans la mondialisation, Les dynamiques sociétales à l'œuvre et à l'épreuve*. Aix en Provence, 27-28 mai.
- CNUCED, (1976), « Accords de sous-traitance internationale dans le domaine de l'électronique entre pays développé à économie de marché et pays en voie de développement », In Jedlicki C., Lanzarotti M., (1980), « Sous-traitance internationale : quelle industrialisation ? » In: *Tiers-Monde*. Tome 21 n°81. L'économie mondiale en 1980 : Vers l'éclatement du système centre-périphérie. pp. 159-167.
- Courbot, C., (1999), « De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire. Petite histoire d'un terme connoté », *Hypothèses*, 1, p. 121-129.
- Courpasson, D. ; Livian, Y-F., (1991), « Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, Octobre, pp. 3-10, éditions ESKA.
- D'Iribarne, Ph., (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Delange, N. ; Pierre, P., (2007), « Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », In : Lee, Y-T. ; Calvez, V. ; Guénette, A-M., 2007 (sous la direction de), *La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, l'Harmattan.
- El Akremi, A. ; Ikram Nasr, M. et Sassi, N., (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie », *Les actes des congrès AGRH* (El Akremi et al).

- Eymard-Duvernay, F. ; Marchal, E., (1997), *Façons de recruter*, Paris, Éditions Métailié.
- Hlady Rispal, M., (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*, 2<sup>nd</sup> Ed., Sage publications, London.
- Hofstede, G.,(1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, HarperCollinsBusiness.
- Jedlicki C. ; Lanzarotti M., (1980), « Sous-traitance internationale : quelle industrialisation » ? *Tiers-Monde*. Tome 21 n°81. L'économie mondiale en 1980 : Vers l'éclatement du système centre-périphérie. pp. 159-167.
- Junker, B. H., (1960), *Field work: An introduction to the social sciences*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kais, L. (2008), « l'adaptation culturelle du contrôle de gestion, Cas de la Tunisie », publié dans *la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France.
- Lanvin, B. ; Prieto, F., (1986), « Les services, clé du développement économique ? », *Tiers-Monde*, tome 27, n°105. pp. 97-108.
- Le Boterf, G., (1998a), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organization.
- Le Boterf, G., (1998b), « Evaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? », *Education Permanente*, n° 135, 1998/2, pp. 143-151.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S., Vincent, F., (1992), *Comment manager la qualité de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation (Le Boterf e al).
- Lee, Y-T., Calvez, V. ; Guénette, A-M., (sous la direction de), (2007), *La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, l'Harmattan.
- Leiba-O'Sullivan, S., (1999), « The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability », *Journal of International Business Studies*, 30, 709-725.
- Lesemann, F. ; Côté, J-F., (dir.), (2009), *La construction des Amériques aujourd'hui. Regards croisés transnationaux et transdisciplinaires*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lichtenberger, Y. ; Paradeise, C., (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail* 43, pp.33-38.
- Livian, Y.F, (2011), « Pour en finir avec Hofstede, renouveler les recherches en management interculturel », communication au colloque ATLAS-AFMI, *Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle*, Paris, 26 et 27 mai

- Loth, D., (2011), « Pour une approche critique du management interculturel : Perspectives offertes par la théorie des représentations sociales », communication au colloque ATLAS-AFMI, *Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle*, Paris, 26 et 27 mai
- Mintzberg, H., (2004), *Le management, Voyage au centre des organisations*, traduit par Jean-Michel Béhar et révisé par Nathalie Tremblay. Editions d'organisation, 1990 (pour l'édition originale) et 1998 et 2004 (pour la présente édition).
- Moriset B. ; Bonnet N., (2005), « La géographie des centres d'appels en France/The French geography of the call center industry », *Annales de Géographie.*, t. 114, n°641. pp. 49-72.
- Naffati, H. ; Queffélec, A., (2004), *Le Français en Tunisie*, Institut de Linguistique française, CNRS, Nice.
- Oiry E. ; D'iribarne A., (2001), « La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification », In : Suleman, F., (2003), « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail. Des approches néoclassiques à l'économie des conventions », *Thèse de Doctorat en Economie*, Lisbonne.
- Oiry, E., (2005), « Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles ? » *Revue Française de Gestion*, vol 31, n°158, sept.oct, pp.13-34.
- Ortiz, F., (1995), [Trans. Harriet de Onís], *Cuban Counterpoint: Tobacco and Sugar*, Durham, Duke University Press.
- Pemartin, D., (1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?*, Caen, Editions Management Société.
- Shaffer, M.A., et al (2006), « You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, 91: 1, 109-125.
- Stephanides, S., (2006) *Verbe, monde et transculturation*, *Transtext(e)s Transcultures*, URL : <http://transtexts.revues.org/index164.html>.
- Suleman, F., (2003), « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail. Des approches néoclassiques à l'économie des conventions », *Thèse de Doctorat en Economie*, Lisbonne.
- Trompenaars, F.; Hamdem-Turner, C., (1998), *Riding the Waves of cultures, Understanding Cultural diversity in Business*, 2<sup>nd</sup> edition, Nb.
- Ulrich, D., (1997), *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Editions Harvard Business School Press, Boston.
- Vasquez, A., (1992), « Etudes ethnographiques des enfants d'étrangers à l'école française », *Revue française de pédagogie*. Volume 101 n°1, 1992. pp. 45-58.

Watanabe, S., (1972), « Sous-traitance internationale, emploi et perfectionnement technique », *Revue internationale du travail*, mai.

Zghal R., (1992), « Culture sociétale et culture d'entreprise », *Les Cahiers de l'ERG*, Publications de la FSEG de Sfax, octobre.