

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'impact des orientations d'acculturation
sur l'intégration des cadres**

**Etude réalisée au près des cadres de
l'entreprise CRCC-SPTA**

En vue de l'obtention du diplôme de master en science sociale

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par :

Encadré par:

M^r CHAUQUE Bulmete Cabral

M^r HOCINI Amar

M^{elle} AGOSTINHO Jarcia Paulo

Année Universitaire 2014 /2015

REMERCIEMENTS

Perme- abord je remercie Dieu, tous puissant...

En plus, ces travail de recherche n'aurait peut être mené à bien sans le soutien et les conseils de nombreuse personnes que je tiens à remercie aujourd'hui.

Mes remerciement s'adressent en premier lieu a mon promoteur MR. AMAR HOCINI , pour avoir accepté de diriger ce travail et m'avoir suivi, soutenu et encourager tout au long de cette recherche.

J'exprime également, toute ma gratitude et reconnaissance aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'examine et évaluer ce travail. Et merci aux enseignants et personnels administratif de la faculté des science humaines et sociales que j'ai eu l'occasion de côtoyer leur enseignement.

Je remercie aussi ensemble des travailleur Algériens et chinois de l'entreprise CRCC-SAPTA que en accepte d'être enquêté, dans les cadre de cette étude et sans eux, je n'aurai pu effectuer ce travail de recherche.

Je remercie les personnel de la bibliothèque central, et de la nouvelle bibliothèque de l'université A. Mira Bejaia.

Plus généralement , j'aimerais remercier tous ceux qui m'ont « supporte » dans tous le sens du terme, pendant cette période. Merci a tous mes amis et collègue avec qui j'ai partagé mon expérience et mes moment des bonheur pendent mon parcours universitaire.

J'adresse tous mes remerciement et mon affection à mes frères et parents qui m'ont donné les possibilités qu'ils n'on jamais eues et que m'ont toujours épaulé tout en me laissant librement trouver mas voie.

Enfin j'ai eu la chance d'avoir a mes cotes une personne qui, en plus de son soutien et de sa compréhension, m'a apporté un équilibre et bien plus, la mademoiselle Chavane Elisa.

Merci infiniment...

Dédicace

Je dédier ce modeste travail a tout d'abord au bon dieu qui me protégé tout le temps, a ma cher cheremere engracia sebastiao paulo, qui a consacre sa vie pour mon bien être, a mon père Jose joao agostinho, pour tous qu'il a fait pour mois, a mes chers sœur, a tous mes compatriotes qui sont toujours avec moi, et a tous direct ou indirectement ont nos aide.

jarcia

Dédicace

Je dédier ce modeste travail a tout au mes amis qui sont partagée cette moment spéciale avec moi, a ma cher mare Helena Alfredo , mon père, Cabral Chauque ,mes frère, et mes chers ,aussi a ma petite copine qu'est toujours a cote de moi dans tous les moments.

Chaque Bulmete Cabral

LISTE DES TABLEAUX

N°	titre des tableaux	Page
1	tableau relatif au schema d'acculturation	42
2	Tableau relatif a les phase de pre-contact	43
3	Tableau relatif a bas niveau d'instructions	44
4	tableau relatif à moyen de niveau d'acculturation	44
5	tableau relatif niveau eleve d'acculturation	45
11	Le rapport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres et leur adhésion aux nouvelles valeurs de travail.	98
12	Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à leur adhésion aux nouvelles valeurs.	99
13	Les raisons evoques par le cadres chinois et Algerien quant a leur adhesion aux nouvelles valeurs	100
14	LE pport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres et les difficultés relationnelles avec les collègues étrangers	101
15	Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à leurs difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs	102
16	s évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs	103
17	Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle des valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres.	104
18	Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant aux difficultés de leur intégration professionnelle	105
19	Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés quant à leur intégration professionnelle	106

20	Le rapport entre l'expérience de travail avec des partenaires étrangers et l'adhésion aux nouvelles valeurs	107
21	Le rapport entre le niveau de maîtrise de la langue du partenaire étrangers et l'intégration professionnelle	107
22	rapport entre la nationalité et les orientations d'acculturation adoptées	108
23	Le rapport entre l'âge et les orientations d'acculturation	109
24	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le rôle des valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres.	110
25	Le rapport entre l'adhésion des cadres aux nouvelles valeurs et leur intégration professionnelle.	111
26	les raisons évoquées par les cadres quant à leur satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par leur entreprise	113
27	es raisons évoquées par les cadres quant à leur non satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par leur entreprise	114
28	Les raisons évoquées par les cadres quant leur non satisfaction vis –à- vis de la stratégie de communication adoptée par leur entreprise	115
29	Le rapport entre les orientations d'acculturation et la communication avec le partenaire étranger en situation d'urgence.	116
30	Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la communication dans la compréhension des indices non verbaux de la culture du partenaire étranger.	117
31	Le rapport entre les orientations d'acculturation et l'efficacité de la communication avec les membres du partenaire étranger	118
32	Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la communication dans le renforcement des rapports avec les collègues étrangers.	119
33	Le rapport entre les orientations d'acculturation et l'isolement social par rapport aux collègues de travail	120
34	Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres	121

35	les raisons évoque par les cadres quant au rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle	121
36	Les raisons évoques par les cadres quant a l'effet négatif de la stratégie de communication dans leur intégration professionnelle	122
37	Le rapport entre le niveau d'instruction et les orientations d'acculturation	123
38	Le rapport entre les catégories professionnelles et les orientations d'acculturation	124
39	Le rapport entre le nombre d'années de travail à l'étranger et le rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres	125
40	Le rapport entre la durée de travail avec le partenaire économique actuel et les orientations d'acculturation	126
41	Le rapport entre le genre avec les orientations d'acculturation	127

La liste des abréviations

abréviation	La signification
CRCC	China Railway construction corporation
SAPTA	Société Algérienne des ports et travaux d'arts.
TP	Travail publique
ICF	Immersion de la culture Française
ANA	L'agence national des auto routes
ICA	Immersion de la culture Algériens
MEIM	Multi groupe ethnic identity mesure
AOS	American, orientation scale
L A	Longue Algériens
EACA	Evaluation des orientation d'acculturation de l'orientation de la communauté d'accueil

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

introduction

LA PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche.

Préambule.....	07
1- Les raisons de choix de thème	07
1.2- Les objectifs de la recherche	07
2-La problématique de la recherche.....	07
3 Les hypothèses de la recherche.....	12
4- La définition des concepts clés	12
5-La méthode de la recherche.....	16
6-La technique utilisée.....	17
7-L'échantillon d'étude..... ;.....	17
8-Les études intérieures.....	18
• Résumé du chapitre.....	23

Chapitre II :L'acculturation

• Préambule.....	25
2- L'acculturation.....	25
2.1-La notion d'Acculturation.....	25
2.2- Aperçu historique sur le concept d'acculturation.....	28
2.3-La définition du concept de l'acculturation.....	30
2.4- Les approches théorique de l'acculturation.....	31
2.4.1- Le modèle des stratégies identitaires de Camilleri.....	31
2.4.1.1- Stratégies pour rétablir le sentiment valeur du soi.....	32
2.4.1.2- Identité dépendantes.....	32
2.4.1.3 -Identités réactionnelles.....	32
2.4.1.4-Stratégies pour rétablir une unité de sens (cohérence entre la fonction ontologique et la fonction pragmatique).....	33
2.4.1.5 Cohérence simple.....	33
2.4.1.6- Cohérence complexe.....	34
2.4.1.7- Les stratégies de modération des conflits.....	33
2.4.2- Le modèle des stratégies d'acculturation de Berry.....	35
2.4.2.1-Les stratégies d'acculturation selon Berry	36
2.4.3-Le modèle d'acculturation interactif de Richard Bourhis	36
2.4.3.1-Les différentes orientation d'acculturation selon Richard Bourhis	37
2.5- Le processus d'acculturation.....	38
2.5.1- Le processus de transmission culturel.....	38
2.5.2- L'identification.....	39
2.5.3 La assimilation totale il présuppose trois condition	40
2.5.4- Le niveau d'acculturation.....	41

2.5.5- Les phases d'acculturation.....	43
2.6- Les divers aspects d'une culture.....	46
2.6.1- Mythes, rites et interdits.....	46
2.6.2 - Culture ou cultures.....	47
2.6.3 - Modélisation systémique.....	49
2.7-La diversité culturel dans les entreprises.....	50
2.7.1- Les origines de la diversité dans les entreprises.....	50
2.7.2-L'internationalisation des activités.....	51
2.7.3-La nature des équipes multiculturelles.....	52
2.7.4- Les équipes multiculturelles.....	53
2.8-Les avantages de la diversité pour les entreprises.....	54
2.8.1-S'adapter aux contexte locaux.	55
2.8.2 Innover par la confrontation de points de vue.....	55
2.8.3-Attirer des cadres a haut potentiel.....	56
2.8.4- Répondre a la complexité de l'environnement.....	57
2.9-Les risques de la diversité pour les entreprises.....	57
2.9.1- Susciter des incompréhensions.....	57
2.9.2- Accentuer les dysfonctionnements.....	58
2.9.3- Générer des conflits.....	58
2.9.4- Accélérer le taux de rotation du personnel.....	59
2.9.5-Limiter les gains lies a la standardisation des tâche.....	59
2.10-Le management de la diversité culturelle.	60
• Résumé du chapitre.....	61

Chapitre III : L'intégration Professionnelle

• Préambule	63
3.1- La question d'intégration professionnelle.....	63
3.2- les phases d'intégration des salariés l'entreprise.....	64
3.2.1- Avant son arrivée.....	64
3.2.2 Dans les premiers jours, accueil du salarié dans la structure.....	64
3.2. 3- Les étapes de l'accueil et de l'intégration des salariés.....	65
3.2.3.1- Etape de Préparation à l'accueil.....	65
3.2.3.2- Etape d'Accueil.....	66
3.2.3.3- Etape de L'intégration.....	66
3.2.3.4- Etape de Suivi.....	67
3.3-Orientation, vie professionnelle et conseil individuel des salariés.....	67
3.4- L'intégrations et les concepts connexes.....	70
3.5-La démarche d'intégration professionnel.....	73
3.6- Agir pour l'intégration durable des salariés dans l'entreprise.....	74
3.7- Les approche d'intégration professionnel.....	75
3.7.1- Le mangement participatif.....	75
3.7.2- Théorie de Lewin Kurt (1890-1947).....	76
3.7.3-L'intégration aspect d'acculturation.....	77
3.7.3.1- L'intégration.....	77
3.7.3.2-L'acculturation.....	77
3.8- La forme d'intégration.....	78
3.9- La socialisation comme incorporation d'habitus.....	80
3.10-La socialisation organisationnelle.....	81

3.10.1-La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires.....	81
3.10.2 - Les procédures organisationnelles d'intégration.....	82
3.10.3-Différent type de stratégie de socialisation.....	82
3.10.4 - L'intégration sociale dans les entreprise.....	83
• Résumé du chapitre	84

Chapitre IV : Présentation du lieu d'enquête, étapes de la recherche sur le terrain, analyse et interprétation des résultats de la recherche

• Préambule.....	86
4.1- Présentation du lieu d'enquête.....	86
4.1.1- Historique.....	86
4.1.2-L' organisation de regroupement.....	87
4.1.3–Les missions et les obligations de la direction générale.....	88
4.1.4 –Présentation de la direction générale.....	88
4.1.5- Le Directeur de groupement.....	89
4.2- Les étapes de la recherche sur le terrain.....	89
4.2.1- La pré-enquête.....	89
4.2.2- Le temps de l'enquête.....	90
4.2.3- Description et conception du questionnaire.....	90
4.3-L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.....	91
4.3.1-Présentation des données socioprofessionnelles.....	91
4.3.2-Le rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration Culturelle des cadres Algériens et chinois.....	97

4.3.3-Le rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration Communicative des cadres Algériens et Chinois.....113

4.4-La discussion générale relative au rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration culturelle et communicative.128

Conclusion générale

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction général

Introduction

L'acculturation constitue l'un des phénomènes globaux les plus marquants de notre temps, s'inscrivant dans le champ de la psychologie interculturelle et résultat du contact entre groupes culturels et leurs membres.

Depuis une vingtaine d'années de plus en plus d'études s'intéressent aux stratégies d'acculturation adoptées par les immigrés, par laquelle l'objectif est de comprendre ces acteurs afin d'améliorer notamment les relations entre les groupes, pour cela différentes échelles de mesure ont été **créées** et plusieurs théories tentent d'expliquer les comportements et les avis des immigrés.

L'acculturation est considérée comme le double processus de changement culturel et psychologique qui a lieu à la suite d'un contact entre deux ou plusieurs cultures et de leurs membres, ces changements culturels et psychologiques résultent d'un processus à long terme parfois il prend des années, voire des générations, et parfois des siècles, un processus de changements culturels et psychologiques qui impliquent différentes formes mutuelles, conduisant à des adaptations à long terme psychologiques et socioculturels entre deux groupes, le contact et le changement se produisent pour un certain nombre de raisons, y compris colonisation, invasion militaire, la migration et séjour (tels que le tourisme, international, voyage, étude à l'étranger) il se poursuit longtemps après le contact initial ou les communautés ethnoculturelles maintiennent les caractéristiques de leur culture patrimoniale.

La question importante pour comprendre le processus d'acculturation est à la fois la situation historique et attitudes rencontrées par les immigrants, de prendre des mesures pour soutenir la poursuite de la culture, la diversité comme une ressource commune partagée.

Dans ce travail intitulé l'impact des orientations d'acculturation sur l'intégration des cadres, notre objectif est de s'enquérir sur des orientations (stratégies) **dans l'entreprise Algérienne** tout en cherchant si ces derniers c'est de mettre en évidence l'impact et des orientations d'acculturation adoptées par les salariés à fin de les analyser et de comprendre qui vont permettre le fonctionnement de la vie au sein de l'entreprise.

Pour éclairer certains points relatifs à l'objet de notre étude sur le terrain, nous avons opté pour un plan de travail composé de quatre chapitres :

Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique de la recherche à savoir les raisons du choix de thème, **les objectifs** de la recherche, la problématique de la recherche, les hypothèses de la recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée pour recueillir le maximum d'information, le choix de l'échantillon et la présentation des limites de la recherche.

Dans le deuxième chapitre, on présente l'acculturation dans un mode globale, qui touche à des divers aspects vis-à-vis de nos objectifs, son aperçu historique, ainsi que les différentes stratégies (orientation) développées par les acteurs à savoir John Berry et Richard Bourhis.

Le troisième chapitre s'interroge sur la question d'intégration professionnelle, qui contient les étapes de l'accueil et l'intégration des salariés, la démarche d'intégration professionnelle, la forme d'intégration, l'intégration et les concepts connexes, intégration sociale dans l'entreprise etc.

Dans le quatrième chapitre nous avons présenté en premier lieu l'enquête à savoir l'entreprise CRCC-SPTA (China Railway corporation limited), les étapes de la recherche sur le terrain, le pré-enquête, le temps de l'enquête, description et conception du questionnaire, l'analyse et interprétation des résultats de l'étude, discussion générale relative au rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration culturelle et communicative.

Finalement, on a achevé notre travail de recherche par une conclusion générale, une liste bibliographique et les annexes.

Partie théorique de la recherche

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche à travers lequel nous développerons les points suivants :

Les raisons de choix du thème, l'objectif de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées, l'analyse thématique, le choix de l'échantillon d'enquête et les limites de la présente recherche.

1- Les raisons du choix de thème :

Parmi les raisons qui nous ont motivé à choisir ce thème, on cite :

- L'importance d'acquérir, d'améliorer et d'approfondir nos connaissances sur l'acculturation dans une entreprise en amont, dans le souhait de comprendre les orientations choisies pour les salariés qui permettront l'intégration globale.
- Montrer que les différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel pour l'organisation, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

1.2- Le objectif

Le objectif de notre présente recherche se résume comme suit :

- Examiner l'incidence des orientations d'acculturation adoptées par les cadres chinois et le cadre algériens sur leurs modes d'intégration professionnelle à savoir :
L'intégration culturelle et l'intégration communicative.

2-Problématique :

Dans un contexte de mondialisation des marchés et des systèmes de production, la pression exercée sur les organisations pour une ouverture vers des marchés étrangers ne fait que croître. Cette ouverture se manifeste par l'accroissement du nombre d'entreprises qui établissent des unités d'affaires

ou de production dans d'autres pays ou qui s'associent par voies d'alliances stratégiques, d'acquisitions ou de fusions.

Ces alliances d'entrepreneuriat dans beaucoup de cas, sont motivées par l'ambition de revitaliser l'entreprise et de procéder à un changement profond. En outre ces opérations de développement, sont motivées par la volonté d'une entreprise de prendre position sur un nouveau marché et de détenir le plus grand nombre des parts sur ce dernier. Additivement à ces causes, d'autres situations pourraient se présenter à l'entreprise est l'incitée à faire recours à ces activités, il s'agit de consolider ses positions dans des secteurs à maturité ; dans le cas de surcapacité d'un secteur, l'entreprise a besoin de gagner des parts de marché, alors elle fait appel à ce genre d'alliance ou d'entrepreneuriat. De même la mondialisation et le développement technologique constituent d'une part, des motifs qui conduisent les dirigeants à faire recours aux activités de rapprochement externe et cela s'explique par le fait que la stratégie de la division du travail rend difficile celle de l'entreprise, pour cette raison , beaucoup d'entreprises créent ce genre de rapprochement ou cèdent complètement pour d'autres.

Aussi, l'évolution technologique constitue l'une des causes de ces alliances ou rapprochements par lesquels la firme peut acquérir en plus des compétences dont elle dispose, des moyens de travail. Ce type de rapprochement est aussi motivé par la volonté des entreprises de limiter les entrées et les actions des nouveaux concurrents sur un marché donné, c'est pour cela que certains dirigeants décident d'élargir ces activités afin de faire face à toute menace de concurrence¹.

Face à cet environnement international de plus en plus ouvert à une concurrence élargie, la prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre les cultures devient un enjeu essentiel pour l'organisation, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles. Car le contact prolongé de ces équipes de travail multiculturelles implique au niveau individuel et collectif la mise en œuvre d'un processus d'acculturation. Les modèles de Berry (1980) ou encore Bourhis et al. (1997) posent l'intégration comme un résultat possible de ce processus. De la même manière, le modèle de Camilleri (1990) identifie une série de stratégies identitaires adoptées par les migrants. En psychologie, l'intégration n'est qu'une alternative, loin d'être la seule en mesure de garantir le bien-être des individus, ou la qualité de leur relation à la société d'accueil et à ses membres².

¹ MICHEL Barabel, OLIVIER Meier, la gestion internationale des ressources humaines Dunod, Paris, 2008. P 1 ,2,3)

²revue internationale de la recherche interculturelle, université catholique de Lyon, France ; groupe de recherche en psychologie. P.105

C'est sur cet arrière plan, que nous allons nous focaliser dans notre présente recherche en vue de s'interroger sur l'effet du processus d'acculturation des cadres de l'entreprise CRCC SAPTA culturellement distincts sur leur intégration professionnelle. Il est à signaler que cette entreprise est créée en est créée en 26 septembre 1975 et spécialisée dans la réalisation de la route principal liée au port de Bejaia a est-ouest au niveau de le chantier AHNIF.

Faciliter l'intégration des acteurs de la dite entreprise constitue un acte essentiel du management, en raison de la difficulté à susciter la participation de l'ensemble de ses cadres locaux et étrangers sans pour autant connaître l'effet du processus d'acculturation qui produit selon Richard Bourhis (1997) des changements non seulement chez la population migrante mais aussi au sein de la société qui l'accueille. Ainsi, il redéfinit l'acculturation comme un processus bidirectionnel découlant d'un contact prolongé entre deux cultures différentes.

Le modèle d'acculturation de (Bourhis, et al.,1997) est à la fois bidimensionnel, en ce sens qu'il considère que l'acquisition de la culture du pays d'accueil évolue indépendamment du maintien ou de l'abandon de la culture d'origine des immigrants « dans le cas présent il s'agit des cadres expatriés de l'entreprise CRCC-SAPTA », et bidirectionnel, dans la mesure où il tient compte des préférences du groupe minoritaire (cadres étrangers), mais également des attentes du groupe majoritaire (les cadres nationaux) vis-à-vis de l'acculturation du premier.

Le modèle d'acculturation interactif de Bourhis et al (1997) que nous adopterons comme approche théorique dans cette présente étude afin d'examiner l'effet du processus d'acculturation sur l'intégration professionnelle des cadres nationaux et étrangers, distingue cinq orientations d'acculturation au sein de chaque culture à même de rendre compte des positions de chaque groupe à propos des choix que le groupe migrant devrait effectuer. Les cinq orientations d'acculturation qu'il décrit sont l'intégration, l'individualisme, l'assimilation, la ségrégation, et en fin, l'exclusion¹.

Pour des raisons relevant de la difficulté de mesurer certaines orientations évoquées par ce modèle à savoir l'individualisme, l'exclusion et la ségrégation dans le contexte professionnel, et ce, compte tenu des pressions normatives exercées par les directions des organisations sur leurs employés les obligeants ainsi à travailler ensemble contrairement à la liberté de l'individu d'adopter ce genre d'orientations d'acculturation au sein de la société d'une manière générale. Pour cela, il a été procédé au remplacement de l'individualisme et l'exclusion tout au long de notre recherche par la marginalisation, et la

¹ Ibid.

ségrégation par l'orientation de séparation telles que proposées dans les travaux de (Jhon Berry, 2008 et Adam Komisarof ,2009)¹.

Ainsi, le modèle de Bourhis et al (1997), prévoit une série de variables psychosociologiques corrélées avec ces orientations d'acculturation (Bouhris, Montreuil, et al.,2009).Une forte identification à la majorité d'accueil, un sentiment de menace identitaire, l'absence de contact et de désir d'en avoir avec l'exogroupe, une orientation de dominance sociale élevée, grande discriminations perçues envers l'exogroupe, des attitudes défavorables vis-à-vis de l'immigration, un sentiment d'anxiété en présence de membres de l'exogroupe, la perception de relations intergroupes conflictuelles sont autant de corrélats des orientations assimilationniste, marginalisation et séparation. Celles-ci ont en commun de privilégier l'homogénéité culturelle, en attendant des personnes d'origine étrangère qu'elles abandonnent leur culture d'origine au profit de la culture d'accueil, qu'elles ne se mêlent pas au groupe majoritaire relevant du pays d'accueil².

En revanche, une faible identification au groupe majoritaire, l'existence de contacts et la volonté d'en avoir avec l'exogroupe ,un sentiment de sécurité identitaire, peu de discriminations vécues par l'exogroupe, des attitudes favorables à l'égard de l'immigration, une faible dominance sociale, une perception de relations intergroupes harmonieuses sont des variables corrélées à l'orientation d'intégration. Cette orientation autorise les personnes d'origine étrangère à conserver leur culture d'origine, et qui implique l'adaptation de la majorité d'accueil à cette culture minoritaire et vis versa.

Ainsi, ce modèle prédit le type de relations intergroupes qui découleront de la concordance ou de la discordance entre les attentes de la majorité et les préférences du groupe minoritaire. Dans la mesure où l'intégration professionnelle pourrait nécessairement intervenir dans un contexte de relations intergroupes, nous avons supposé l'existence d'un lien entre ces orientations d'acculturation et les quatre formes d'intégration proposées par le modèle de LANDEKER, (1989), l'intégration culturel, l'intégration normative, l'intégration communicative, et en fin l'intégration fonctionnelle ; dans notre présente étude en vas adopté, à savoir : l'intégration culturelle, l'intégration communicative³.

¹ MONTREUIL Annie, orientation d'acculturation en vers des immigrés « valorise » et « dévalorise », université

²Ibid. p.

³ Gestion de la diversité cultural au travail, regarde psychosociaux au travail, université mira de Bejaia

Selon ce modèle, l'intégration des employés dans cette nouvelle situation ne pourrait pas se réaliser d'une manière adéquate sans offrir les conditions nécessaires à la consolidation du processus d'intégration professionnelle à savoir l'adhésions volontaire des employés aux normes et règles de gestion établies par la nouvelle entité, l'adéquation des valeurs des employés avec l'entreprise qui les emploient, la fluidité de la communication sous toutes ses formes « horizontale et verticale », et en fin, l'adéquation formation initiale des employés avec les exigences des postes et des nouvelles méthodes de travail.

A la lumière de ce qui vient d'être présenter, il paraît clairement que la réussite de l'investissement dans le travail ne sera plus tributaire de l'aspect économique (matériels, financier) uniquement des entreprises en alliances d'entreprenariat, mais également par la bonne prise en charge totale des besoins que l'homme exprime au travail et le respect de ces valeurs culturelles, habitudes, normes sociales, traditions, voir même ses croyances religieuses qui pourraient jouer un rôle déterminant dans son intégration dans le contexte de travail multiculturel.

Dans cet esprit, nous essayerons d'illustrer ces propos, par la présentation d'un travail de recherche dans un contexte pluriculturel se rapportant à l'impact des orientations d'acculturation adoptées par les cadres étranger et locaux de l'entreprise sur leurs modes d'intégration professionnelle en C.R.C.C SAPTA vue d'améliorer leurs performances et celles de l'entreprise.

Notre attention dans cette présente recherche sera portée donc sur la réponse à la question de départ suivante :

-Est-ce que les orientations d'acculturation adoptées par les cadres étranger et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA ont une incidence significative sur leurs modes d'intégration professionnelle?

-Autrement dit :

-Est-ce que les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de part les attitudes négatives qu'elles sous-tendent influencent négativement les différents modes d'intégration à savoir ; l'intégration culturelle et l'intégration communicative, des cadres étranger et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA) ?

-Est-ce que l'orientation d'acculturation d'intégration de part les attitudes positives qu'elle sous-tend contribue positivement à la consolidation des différents modes d'intégration à savoir ; l'intégration culturelle, l'intégration communicative, des cadres étranger et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA ?

3-Les hypothèses de recherche et leur justification :

Hypothèse-1 :

-Les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de part les attitudes négatives qu'elles sous-tendent influencent négativement les modes d'intégration culturelle, et communicative des cadres étranger et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA.

Hypothèse-2 :

-L'orientation d'acculturation d'intégration de part les attitudes positives qu'elle sous-tend contribue positivement à la consolidation des modes d'intégration culturelle et intégration communicative, des cadres étranger et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA.

4-Définitions des concepts

4.1-L' acculturation :

Il y a plusieurs définitions qui se rapprochent au concept, là on va se focaliser sur les définitions de Berry et de Bourhis :

Selon Berry, l'acculturation est un « processus général des contacts interculturels et leurs résultats. Ils s'agit du changement bidirectionnel qui se produit lorsque les individus de deux groupes ethnoculturels sont en contact soutenu l'un avec l'autre ». Cette définition suppose que les membres des groupes culturels, qu'ils soient dominants ou non dominants, sont influencés et transformés par leurs contacts interculturels. Au niveau collectif et individuel, ils sont donc appelés à modifier certains aspects de leurs cultures respectives afin de s'adapter psychologiquement à la diversité culturelle.

Selon Richard Bourhis, l'acculturation est un processus dynamique impliquant la transformation non seulement des immigrants mais également des membres de la communauté d'accueil. C'est cette interaction que veut conceptualiser le modèle d'acculturation interactif.

L'acculturation s'agit du processus résultant du contact continu et direct entre groupes d'individus de cultures différentes, impliquent des changements culturels, linguistiques, religieux et psychologiques, pour l'un des groupes ou pour chacun d'entre eux, des modèles culturels différents¹.

¹FORGE.L Forget étude des processus d'acculturation, Université d'Ottawa, 2014, P, 14.

4.2- Attitudes :

Selon Berry c'est un ensemble organisé de croyances, d'évaluations et de prédispositions (qui pousse à agir) en faveur ou en défaveur d'un objet social particulier¹.

4.3-L' Intégration Professionnelle :

Selon LANDEKER ,1950 l'intégration résulte d'un processus d'acculturation, c'est l'adaptation, implication, engagement, loyauté et en fin un comportement de citoyenneté,

L'apprentissage d'un rôle organisationnel, son poste au sein de l'entreprise apprentissage de la tâche, mise en place des relations professionnelles, compréhension du rôle joué dans l'organisation, compréhension de la culture d'entreprise.

L'amélioration des performances des collaborateurs, l'augmentation de la satisfaction des collaborateurs, l'augmentation de l'engagement du collaborateur envers son entreprise et augmente enfin son désir de rester.

4.4-L'orientation d'acculturation suivants :

4.4.1- L'intégration :

Renvoie aux membres de la communauté d'accueil qui acceptent et valorisent le maintien de culture d'origine des immigrants tout en favorisant l'adaptation de la culture d'accueil par ceux-ci. L'intégrationniste de transformation est adoptée par les membres de la communauté d'accueil qui, en plus d'adhérer à la pensée intégrationniste, sont prêt à modifier certains aspects de leur propre culture pour faciliter l'intégration des immigrants à la société d'accueil. Cette dernière orientation suppose un engagement personnel de la part des membres de la communauté d'accueil, qui se disent prêt à changer les pratiques de leurs institutions et leurs propres habitudes pour permettre aux immigrants de conserver certains aspects de leur culture.

L'Intégration, c'est la volonté des immigrants de maintenir certains aspects de leurs cultures d'origine, de connaissances, de croyances, d'arts, des morales, des lois, de tradition et toutes autres dispositions et habitudes tout en adoptant certaines caractéristiques de la culture dominante.

¹FISCHER Gustave- Nicolas Fischer, la Psychologie Sociale, UNIL/ université de Lausanne, collection points, 2011, P, 09.

-Définition de mesure

Lorsque les scores relatifs à la conservation du patrimoine culturel du groupe d'origine ainsi que la nécessité de nouer des relations sociales avec les étrangers sont élevés cela prouve que ces individus adoptent l'orientation **d'intégration**.

4.4.2- Marginalisation :

La marginalisation conduit l'individu à perdre son identité culturelle sans pouvoir établir des interactions ou des relations avec la société d'accueil.

Cette situation est difficile à cerner avec précision et s'accompagne de confusion identitaire collective et individuelle, d'angoisse et de stress ; la question pathologique peut être le résultat de discrimination et d'exclusion à l'égard d'individu migrant.

Marginalisation, c'est le rejet de la culture du pays d'origine et de la culture de la communauté d'accueil, associé à un sentiment personnel d'anomie et d'aliénation, du développement des sentiments inconfortables dans les deux cultures¹.

- Définition de mesure :

Lorsque les scores relatifs à la conservation du patrimoine culturel du groupe d'origine et le score relatif à la nécessité de nouer des relations sociales avec les étrangers sont tous les deux faible cela prouve que ces individus adoptent l'orientation **de marginalisation**.

4.4.3-L'assimilation :

L'individu abandonne son identité et sa culture d'origine, tout en évitant volontairement des interactions ou des relations avec la société d'accueil. Il adopte alors la culture de la société d'accueil au détriment de sa culture d'origine. Cela peut conduire à l'absorption du groupe d'acculturation par les groupes dominés.

Cette orientation d'acculturation est adoptée par les membres de la communauté d'accueil qui s'attendent à ce que les immigrants renoncent à leurs cultures d'origine pour adopter la culture de la communauté d'accueil majoritaire. Les assimilationnistes en viennent éventuellement à considérer les

¹BOURHIS. Y Richard, les orientations d'acculturation des communautés d'accueil : modèle d'acculturation interactif, université du Québec a Montréal, 2012, P, 17.

immigrants qui se sont assimilés comme des membres à part entière de la société comme des membres à part entière de la société d'accueil.

L'assimilation, c'est la volonté que les immigrants renoncent leurs langues et cultures d'origine au profit de l'adoption de la langue et culture de la majorité d'accueil.

-Définition de mesure :

Lorsque le score relatif à la conservation du patrimoine culturel du groupe d'origine est faible et qu'à l'inverse le score relatif à la nécessité de nouer des relations sociales avec les étrangers est élevé cela prouve que ces individus adoptent l'orientation **d'assimilation**.

4.4.4- La séparation

L'individu cherche à conserver son identité et sa culture d'origine, tout en évitant volontairement des interactions ou des relations avec la société d'accueil. Si cette absence de relation avec la société d'accueil est imposée par cette société elle-même, on parlera d'avantage de « ségrégation ».

La séparation est Volonté de l'immigrant de maintenir tous les aspects de son héritage culturel d'origine tout en rejetant ou en ignorant la culture dominante de la communauté d'accueil.

-Définition de mesure :

Lorsque le score relatif à la conservation du patrimoine culturel du groupe d'origine est très élevé et qu'à l'inverse le score relatif à la nécessité de nouer des relations sociales avec les étrangers est faible cela prouve que ces individus adoptent l'orientation **de séparation**¹.

4.5- Modes d'intégration :

4.5.1-L'intégration culturelle: selon LANDEKER ,1950 ; qui est facilitée par la congruence des valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise.

Faire comprendre et assimiler la culture de l'entreprise, maîtrise des objectifs, des croyances, et des connaissances communs. Adaptation réciproque des valeurs d'entreprises.

4.5.2- L'intégration normative: selon LANDEKER ; 1980, est facilitée par l'acceptation et l'adhésion aux normes et règles de l'entreprise.

Il s'agit de suivis de la pratique des normes, des lois, d'exigences de l'entreprise et l'adhésion des ordres de fonctionnement de l'entreprise.

¹Ibid. p, 20.

4.4.3-L'intégration communicative: selon LANDEKER ,1950 ; est facilitée par les relations personnelles harmonieuses avec autrui (Relations horizontales et verticales).

La il s'agit d'un bon climat dans les relations et communications entre les travailleurs et avec ces supérieurs, écoutés les un et les autre chaque idée est reçue et écoutée.

Il y a des discussions ou tout le monde participe.

4.4.4- L'intégration fonctionnelle: selon LANDEKER ,1989 ; est facilitée par l'adéquation formation/ exigences du poste occupé et ces conditions de travail.

La il s'agit de connaitre les tâches que doivent être réalisées, les exigences de travaux que doivent être exercées la situation de travail¹.

5-La méthode de la recherche :

Tout le travail scientifique mérite une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain. Le type de méthode ou de technique a utilisée ne peut être déterminé au première stade de la recherche. La prêt enquête nous permet de connaitre notre terrain d'étude, la population concernée, la taille de l'échantillon est les autres caractéristique. Tout cela influence le choix de la technique et de la méthode.

5.1-Définition de la méthode :

Selon Angers Maurice : « la méthode est un « ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif². »

Selon Grawitz Madeleine : « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifiés³. »

Dans notre recherche, on a opté pour la méthode quantitative exploratoire que est « un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes ; les mesures peuvent être ordinaires du genre plus grand ou plus petite ou numériques avec usage des calculs⁴ ».

Ce choix est déterminé par la nature de notre thème à savoir « impact d'orientations d'acculturation sur l'intégration des cadres » notamment la

¹ La gestion de la diversité culturelle au travail « regards psychosociaux sur l'intégration ».

² ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd, Casbah, Alger, 1997, p 365.

³ GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, éd, Dalloz, Paris, 2002, P 31.

⁴ BOUDON Raymond, des méthodes en sociologie, éd, Puff, 1970, p31.

questions de départ et le objectif de la recherche et cela, en vue de vérifier les hypothèses émises.

6-La technique utilisée :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueil des données détermine les résultats finaux de l'enquête.

Notre technique de collecte de données sur terrain sera le questionnaire qui est un outil de travail très important. Le questionnaire traduit l'objectif de la recherche en question présenté selon une suite logique, afin de collecter des données qui seront classées, analysées et interprétées. Par conséquent, il est un modèle de recherche empirique quantitatif.

Le questionnaire est défini par Maurice Anger comme une « technique directe pour interroger des individus de façon directive. Celle-ci conduit à analyser quantitativement des données, à trouver des relations mathématiques et également à effectuer les comparaisons chiffrées¹ ».

7-L'échantillon d'étude

L'échantillon d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres personnes et sur lequel porte l'investigation.

Dans le langage des sciences humaines, une population est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

Compte tenu du nombre important des ouvriers de C.R.C.C SAPTA équivalant 1700 ouvriers, on a pris une partie de la population mère, notre échantillon d'étude qui contient 80 personnes qui représentent 4,70% dans la catégorie des cadres. Le choix de l'échantillon s'est d'une manière probabiliste aléatoire simple car on a choisi au hasard les personnes qui doivent répondre à notre questionnaire.

¹ Ibid.

8-Les études intérieures :

8.1 L'orientation d'acculturation suisses romands en vers les immigrés valorisés et dévalorisés « Tania Ogay.

Le modèle d'acculturation interactive propose six orientations de l'acculturation que les membres de la communauté d'accueil peuvent endosser envers diverses communautés immigrées, ces orientations sont : intégrationniste, transformation, individualiste, assimilationniste, ségrégation et excursionniste. Le degré d'endossement des orientations est obtenu à l'aide de l'échelle d'acculturation de la communauté d'accueil. Ces orientations peuvent différer selon le statut « valorisé » ou « dévalorisé » des groupes d'immigrés cibles. Les immigrés en général, italiens et albanais.

Le contexte suisse et genevois

De tous les cantons suisses, Genève (qui est un canton francophone et fait donc partie de la « Suisse romande ») se distingue par la population étrangère (40%). Genève se distingue des autres cantons suisses par la présence de certains membres d'organisations internationales et des multinationales, la population étrangère de Genève a une grande diversité socio-économique ainsi que des origines nationales très diverses.

La recherche présentée ici s'inscrit dans un programme de recherche visant à développer un instrument permettant d'évaluer les orientations d'acculturation de la communauté d'accueil (EACA) précédemment utilisée au Québec, en France ainsi qu'en Israël. Le questionnaire inclut les échelles mesurant les antécédents (estime de soi, identification à l'endogroupe, sentiment de sécurité / menace identitaire, autoritarisme, etc.) et les conséquences relationnelles (distance sociale intergroupe, attitudes intergroupes, perception des tensions intergroupes)¹.

L'EACA a été adaptée au contexte genevois et proposée en avril 2000 à des étudiants de premier cycle en science de l'éducation de l'université de Genève, ayant suivi un cours d'introduction aux approches interculturelles en éducation aux approches interculturelles en éducation.

¹OGAY Tania, Orientation d'acculturation suisses romands en vers les immigrés valorisés et dévalorisés, université de Québec à Montréal, Suisse, 24-28 septembre 2001, p. 1, 10.

Est que bien qu'ayant suivi cette formation favorable à l'intégration et au pluralisme culturel, les étudiants expriment quand même des attitudes différenciées envers un groupe d'immigrants valorisés (les Italiens) et un groupe des étudiants dévalorisés (les Albanais).

L'objectif de l'EACA étant de recueillir les orientations d'acculturation, de la population d'accueil, deux questionnements sont proposés : un questionnaire destiné aux personnes qui sont ou se considèrent comme Suisses, et un pour les personnes non-Suisses de leur statut juridique.

Contactes interethniques ; les contacts avec des Albanais sont très peu fréquents, et sont décrits comme étant les moins positifs, confirmant que ces derniers constituent effectivement un groupe d'immigrants « dévalorisés » en Suisse.

Les attitudes envers les groupes-étudiés, les immigrants Albanais sont le groupe qui bénéficie de l'attitude la moins chaleureuse, et les immigrants Italiens ceux qui sont les plus appréciés, confirmant notre choix des Italiens comme groupe « valorisés » et des Albanais comme groupe « dévalorisés ».

Désir de rapprochement de groupe ethnique, en particulier, on remarque que les immigrants Italiens sont considérés à peu de chose près comme les membres de l'endogroupe pour toutes les situations proposées. Par contre, il en va fort différemment pour les immigrants Albanais, qui sont particulièrement peu populaires comme conjoint¹.

L'orientations d'acculturation privilégiées par les répondants, il est constaté que ce sont les orientations d'intégration et d'individualisme qui sont largement endossées par les répondants universitaires, l'orientation-transformation, rencontre significativement moins d'adhésion que sa version « douce » d'orientation d'intégration. L'orientation d'assimilation est très peu populaire parmi les répondants. Les orientations de ségrégation et d'exclusion sont très peu endossées ; les répondants sont moins prompts à endosser l'orientation d'intégration d'individualisme pour les Albanais que pour les Italiens, venant ainsi confirmer notre hypothèse du départ.

En effet si l'assimilation est une orientation peu privilégiée par nos répondants, on voit néanmoins que la pression pour l'assimilation est plus grande envers les Albanais qu'envers les Italiens.

¹Ibid. P, 14.

Nos résultats montrent que tout comme les enquêtes similaires qui ont été réalisées en divers pays, Québec, en France, en Belgique, et en Israël, les orientations d'acculturation intégrationniste et individualiste sont privilégiées pour nos répondants. Les résultats illustrent la prégnance des processus de stigmatisation dans les relations intergroupes. Les répondants expriment des attitudes et des orientations d'acculturation différentes envers un groupe immigrant socialement valorisé (les Italiens) et un groupe migrant socialement dévalorisé. L'intérêt est de décrire le climat dans lequel se joue l'acculturation en tenant compte de tous les éléments du système (Burdhis et al 1997) le questionnaire qui a été utilisé dans cette enquête permet de saisir quelles sont les orientations privilégiées par les membres de la communauté d'accueil, ceci un moment précis de leur cheminement individuels par rapport à leur conception de diversité culturelle¹.

8.2-Les stratégies d'acculturation : cause ou effet des caractéristiques psychosociales ? l'exemple de migration d'origine Algérienne « René Mokoukolo et Daniel Pasquier ».

L'acculturation constitue l'un des phénomènes globaux les plus marquants de notre temps, s'inscrivant dans le champ de la psychologie interculturelle, cette étude questionne ce processus en vue d'éclaircir la nature des dispositifs à mettre en place pour optimiser l'adaptation des migrants dans une société d'accueil.

Parmi les modèles théoriques qui ont été proposés pour étudier l'acculturation, celui de Berry est le plus référencé, quatre stratégies d'acculturation à savoir : l'assimilation, l'intégration, la séparation et la marginalisation, bien que dans les travaux empiriques montrent que l'intégration est la stratégie la plus pratiquée et la marginalisation la moins fréquente.

Le processus d'acculturation s'alimente de pratiques qui ont lieu dans un contexte donné, et non pas de pré-requis psychologique ou purement formel. En d'autres termes, l'activité générée par les stratégies d'acculturation précède la mise en place des capacités psychosociales. Cela signifie que si les migrants développent des activités favorables à l'adaptation dans la nouvelle société, activités traduisibles en termes de stratégie d'acculturation, on devrait en observer les effets sur leur caractéristique psychologiques.

Dans le prolongement de cette revue de questions sur l'organisation développementale d'acculturation et de l'hypothèse générale qui en découle

¹ Ibid.18

viser trois objectifs : étudier les liens existant entre la stratégie d'acculturation et certaines caractéristiques psychosociales des sujets ; mettre en évidence d'éventuelles différenciations de ces liens en fonction des caractéristiques sociodémographiques des individus ; tirer les conséquences des constats réalisés au niveau de l'accompagnement des migrants en vue de leur adaptation socioculturelle.

L'échantillon est composé des 117 personnes d'origine algérienne vivant en France, âgées entre 16 et 72 ans. Les hommes représentent, 55% sont nés en France, 40% en Algérie, et 5% dans d'autres pays du Maghreb. Ils sont 19% à se déclarer de nationalité algérienne, et 81% de nationalité française ou mixte. Tous les répondants habitaient dans la région centre.

- L'échelle d'estime de soi de Vallières et Vallerand (1990), une adaptation française de la Rosenberg's self esteem scale (1965) : de structure unidimensionnelle, elle comprend 10 items. D'après les auteurs, elle présente une bonne fiabilité test-retest.

- L'échelle de satisfaction de vie de Diener, Suh, Lucas, et Smith (1985) dans sa version française élaborée par Blais, Vallerand, Pelletier, et Briève (1989) : elle comprend 5 items et présente un coefficient de cohérence interne et un coefficient de fidélité test-retest.

- L'adaptation française du Multigroup Ethnic Identity Measure (MEIM) de Phinney par Dru (2004) auprès de populations migrantes comporte 11 items. De dimension unifactorielle, elle explique 43,20% de la variance totale.

- Le questionnaire des valeurs adapté de l'American Orientation Scale (AOS) de Lim, Heiby, Brislin et Griffin (2002) : il mesure l'attitude des individus à l'égard de valeurs de la culture d'accueil.

Pour commencer, une classification hiérarchique cohésive a été menée pour vérifier que les blocs d'items de notre outil se regroupaient bien en deux classes correspondantes à l'immersion dans la culture Algérienne (ICA) et à l'immersion dans la culture Française (ICF).

D'un point de vue implicatif, on retient globalement l'impotence des pratiques langagières qui se situent en première et seconde places de deux classes ICA et ICF qui ont néanmoins des voies d'accès différentes : la pratique d'un longue algérienne (LA) pour la première et les activités avec des français (SF) pour la première et les activités avec des français (SF) pour la seconde¹.

¹MOKOUNKOLO René et Pasquier Daniel, «Stratégies d'acculturation : cause ou effet des caractéristiques psychosociales ? l'exemple de migration d'origine Algérienne » les cahiers internationaux de psychologie sociale, 2008/ 3 Numéro 79, P. 57,67. .

La stratégie d'intégration n'est en lien avec aucune variable psychosociale. Ce résultat pourrait sembler surprenant, étant donné que l'intégration est la stratégie dominante dans cette population, à l'instar de ce qu'on trouve généralement dans la littérature. En revanche, et comme attendu, toutes les autres stratégies d'acculturation conditionnent les variables psychosociales qui leur sont associées faisant apparaître quatre classes : dans la première la marginalisation est la source d'une intégration sur l'estime de soi, l'association de deux impliquant la identité culturelle pour former la seconde classe. Dans la troisième, la classe conditionne la satisfaction de vie, dans la quatrième la séparation détermine la valeur.

On constate, en définitive qu'à part l'intégration, les trois autres stratégies d'acculturation sont associées à au moins une ou deux variables psychosociales étudiées. La marginalisation est associée à la deuxième classe impliquant à chaque fois l'estime de soi. Les juniors sont typiques de deux classes qui sont associées à la marginalisation et de celle qui concerne la séparation et aux valeurs.

Cette recherche se démarque de la démarche habituelle qui consiste à poser les stratégies d'acculturation comme les conséquences des variables psychosociales. Elle postule leur primauté sur les caractéristiques psychosociales de migrants, en référence au modèle de la zone de développement proximale et de la proche interactionniste de l'action située. Plus précisément trois objectifs ont été examinés.

Le premier a été d'étudier les liens existants entre les stratégies d'acculturation et certaines caractéristiques psychosociales de migrants d'origine maghrébine en France. L'absence de lien entre la stratégie d'intégration et les variables psychosociales étudiées pourrait étonner étant donné que la prédominance de cette stratégie est dominante chez les sujets. On suppose que ceux qui privilégient l'intégration estiment avoir trouvé un équilibre qui leur permet de se préoccuper moins de leurs caractéristiques personnelles.

La marginalisation implique l'estime de soi, et leur association renvoie à un problème relatif à l'identité culturelle. On rejoint là le modèle des stratégies identitaires, centré sur l'individu, et selon lequel la dévalorisation de l'image de soi est l'un des deux pôles structurant le processus d'acculturation, certains migrants essayant d'y échapper par diverses manipulations de leur propre identité culturelle.

Le second objectif a été de mettre en évidence d'éventuelle différenciation des liens entre les stratégies d'acculturation et les variables psychologiques en fonction des caractéristiques sociodémographiques du sujet.

Le troisième et dernier objectif a été de tirer les conséquences des constats réalisés en vue de faciliter l'adaptation socioculturelle des migrants.

Les stratégies d'acculturation des migrants dépendent, pour partie au moins, des signaux concrets que leur renvoie la société d'accueil Perrault et Bourhis soulignent que leur adaptation socioculturelle est d'autant plus difficile que le groupe dominant les perçoit comme une menace pour son identité nationale, ou comme un « autre radicalement différent » qu'il faut « éviter de laisser entrer dans le pays ». mais quant de réelles opportunités d'interactions sociales positives leur sont offertes, leur probabilité d'intégration s'en trouve d'autant augmentée¹.

Résumé du chapitre :

En guise de conclusion de ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet par une problématique, la définitions de concepts clé, les raisons et les objectifs de choix du thème, notamment ce qui concerne l'impact des orientations d'acculturation sur la intégration des salariés donc en pose comme question générale : Est-ce que les orientations d'acculturation adoptées par les cadres étrangers et locaux de l'entreprise C.R.C.C SAPTA ont une incidence significative sur leurs modes d'intégration professionnelle?

¹ Ibid.

Chapitre II : l'acculturation

Préambule

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu comme première section la notion d'acculturation. En deuxième lieu nous allons présenter comme une seconde section l'aperçu historique sur le concept d'acculturation. Dans la troisième section nous allons parler des approches théoriques de l'acculturation, dans quatrième sections nous allons parler de le processus d'acculturation. Dans la cinquième section nous allons parler de la diversité culturel dans les entreprises. Dans sixième sections nous allons parler des avantages de la diversité pour les entreprises. Dans septième section nous allons parler des risques de la diversité pour les entreprises. Et finalement, nous allons parler dans la huitième section de le management de la diversité culturelle.

2-L'acculturation

2.1-La notion d'Acculturation :

On constate une nette distinction, en terme de définition d l'acculturation, selon que l'on se place du point de vue de la psychologie sociale d'une part, ou du point de vue de l'anthropologie et de la sociologie d'autre part.

En effet, du point de vue de la psychologie sociale, l'acculturation désigne le processus par lequel un individu fait l'apprentissage et intériorise les valeurs et les normes du milieu auquel il appartient, milieu qui influence de ce fait ses manières de penser et d'agir, vu sous cet angle, l'acculturation ne se¹ différencie pas du terme socialisation, les individus sont adaptés à leur société et à leur culture, ils sont socialisés ou pour mieux dire accultures.

Selon la psychologie sociale, l'acculturation ne se fait ni par le biais d'une pression exercée sur l'individu par son milieu d'appartenance, ni par celui d'une activité spontanée d'imitation passive. C'est au contraire un processus qui s'opère par le biais de l'éducation ainsi que dans le cadre de l'expérience de la vie quotidienne en tous le cas de l'individu, de manière inconsciente, y prend une part active en observant, interprétant, assimilant, pour reproduire par le biais d'instruments culturelles déjà possédés tel le langage

L'acculturation ne rend évidemment pas tous les individus identiques, il existe des traits spéciaux qui correspondent à diverses situations (comportement) et des traits optionnelles par ou s'exprimeront les individualités. Cet ensemble détermine un vaste domaine de conduites dans lequel, avec des variations individuelles maintenues à l'intérieur d'une certaine marge.la majorité des individus se comportent d'une manière qui est compatible avec les exigences

¹ BERRY .W. Jhon, des relations interculturel, université queen akingston, canada, 2005, p, 5.

de la culture de cette société. Cependant, il existe partout des variations individuelles qui dépassent les limites admises par la culture comme la frontière du normal les individus qui franchissent ces frontières sont des déviants sociaux.

D'un tout autre point de vue, l'anthropologie culturelle définit l'acculturation comme le processus à l'œuvre lorsque deux cultures se trouvent en contact et agissent et réagissent l'une par rapport à l'autre, naturellement, la théorie de l'acculturation a suivi les progrès de l'anthropologie culturelle au cours de son histoire notamment dans le cadre de la réélaboration du concept de culture, en effet l'anthropologie culturelle a longtemps attribué un caractère statique au concept de culture ainsi appréhendée comme réalité extérieure et supérieure aux individus, cette vision de la culture a d'ailleurs pesé sur notre manière de se représenter une culture comme une entité distincte et séparée des autres par des frontières bien nettes. La notion d'acculturation jouit d'une popularité incontestable dans certains secteurs de l'historiographie depuis une bonne vingtaine d'années et malgré les hésitations dont elle fait l'objet, elle garde sa¹ place dans la recherche historique, cet emprunt d'un terme tiré du vocabulaire de l'anthropologie correspond bien à l'ouverture aux sciences humaines dont se réclame la nouvelle histoire. Le présent article a pour but de retracer les antécédents de la notion d'acculturation, de signaler, chemin, faisant certaines difficultés qui se sont manifestées depuis son apparition dans le champ de l'anthropologie.

L'acculturation étymologiquement le *ac* initial renvoie au latin, *ad* et signifie mouvement, ainsi il ne doit pas être confondu avec la préfixe grec littéralement l'acculturation indique le mouvement vers une culture par ailleurs cette idée du mouvement d'une culture vers une autre est d'autres ambigües, dont témoignent les innombrables définitions qui se succèdent depuis un siècle.

L'acculturation sera le mouvement d'un individu, d'un groupe, d'une société, d'une culture vers une autre culture, donc un dialogue, un enseignement, une confrontation, un mélange, et le plus souvent une épreuve de force.

Au fur et à mesure des avancées théoriques de l'anthropologie culturelle, le concept de culture est devenu au contraire un concept de mouvant ce ne sont plus des cultures comme réalité extérieure et supérieure s'imposant aux individus qui sont en contact mais des individus en interaction réagissant

¹ Ibid. p, 7.

différemment au contact d'autres individus porteurs d'autres cultures ,l'acculturation devient donc un processus dynamique permanente à partir du moment où il y a contact entre groupes humains.

Finalement l'anthropologie et la sociologie vont plus loin dans l'analyse en soulignant que ces individus en contact s'inscrivent eux-mêmes dans un cadre des relations sociales vaste (ils s'inscrivent dans des réseaux de communication appartiennent à des institutions a des groupes sociaux, une ethnie, une génération) qui influence leurs conduites culturelles et du même coup, le contact avec une autre culture n'a pour ces individu ni les mêmes significations, ni les mêmes incidences ,ainsi l'analyse du processus d'acculturation doit être replacée à ce niveau que est les « cadres sociaux d'acculturation » en effet, l'acculturation ne produit pas nécessairement des êtres décales, hybrides et marginaux dans la mesure ou les immigrés, ainsi toute culture se définit comme un processus permanant de structuration, déstructuration , restructuration .Donc ,l'acculturation renvoie avec changements psychologiques qui résultent de l'imitation interculturelle.

Le terme d'assimilation a parfois été conçu comme une étape du processus d'acculturation et inversement a l'acculturation, comme une étape du processus d'assimilation, dans cette perspective, Gordon (1964) compare l'acculturation a une phase de l' assimilation (culture ou comportement) en l'associant aux changements des modèles culturelles s'approchent progressivement de ceux de la société d' accueil, dans la littérature francophone, c'est en partie ces confusions qui sont provoqué des controverses autour du terme d'acculturation¹.

Amenant notamment des autres à le qualifier d'ethnocentrique, en se referent au fait que la seule issue de l'assimilation au groupe dominant était envisagée par certains modèles.

Des différents notions que nous venons d'aborder, nous retiendrons la nécessite, notamment en raison des conceptions théoriques sous-jacentes au choix des termes, de distinguer l'acculturation de l'assimilation (qui renvoie à une approche linéaire du processus émergeant à la suite d'un contact entre individus ou groups de cultures différentes :l'un des individus ou groupes en contact se plie au mode de vie et modifie sa culture pour ressembler au second group en présence, en traversant différentes phases qui se succèdent de manière uniforme d'un individu ou groupe a l'autre).

¹ Ibid. p. 20. 27

2.2- Aperçu historique sur le concept d'Acculturation

L'introduction du terme d'acculturation (duquel est dérivé celui d'acculturation) est attribué à Powell (1880) qui désigne ainsi les transformations (allant dans le sens d'une assimilation).

En psychologie c'est Hall (1904) qui pour Rudmin (2003), fut le premier à aborder ce domaine d'étude, à l'exception de la première théorie psychologique de l'acculturation attribuée à Thomas et Znaniecki (1918), et ce jusqu'aux années cinquante où ce champ d'étude commença enfin à être pleinement investi, Sam (2006) et Trimble (2002) rappellent que les termes d'acculturation et d'assimilation ont souvent été utilisés de manière interchangeable, nous verrons que l'utilisation de ces deux dénominations comme synonymes renvoie à une conception unilinéaire du processus d'acculturation, dans laquelle nous n'inscrivons pas les travaux qui seront présentes.

Sam pose deux hypothèses permettant d'expliquer les sources de cette confusion, tout d'abord, il évoque la reprise par les sociologues de cet objet d'étude constituant initialement un centre d'intérêt pour les anthropologues, ces derniers utilisent le terme d'acculturation en le définissant comme le processus d'échange et d'amélioration mutuelle par lequel les sociétés progressent de la barbarie à l'instruction.

Notons que les anthropologues tendent également réciproquement à employer le concept d'acculturation pour évoquer l'évolution des sociétés dites « primitives » vers un degré de civilisation croissant, grâce à leur contact avec les groupes dits « instruits » ce, alors que les sociologues appliquent davantage le terme d'assimilation (sans distinction avec celui d'acculturation) pour décrire la situation des immigrants qui, en contact avec les membres de la société d'accueil, se conforment progressivement à la manière de vivre de ce groupe.

L'amalgame entre ces deux termes s'est amplifié selon Sam (2006) lorsque les anthropologues ont cessé de s'intéresser à leur groupe cible habituel (c'est-à-dire les sociétés dites primitives) en privilégiant l'objet d'étude des sociologues à savoir « les immigrants », mais tout en continuant à employer le terme d'acculturation¹.

La seconde hypothèse avancée est une croyance renvoyant à la conception originale de l'acculturation par les anthropologues, selon laquelle des groupes considérés comme « inférieurs » souhaiteraient et tendraient inévitablement à ressembler aux groupes dominants.

¹MEREAUX Jean-Paul, proposition d'un cadre acculturatif, 2012, p, 6,7

Les recherches réalisées parment aux États-Unis et au Canada sont plutôt basées sur des méthodes quantitatives, Rudmin(2009) insiste plus précisément sur le fait que ces études quantitatives ont beaucoup porte sur la sante « physiologique et phycologique » des immigres.

. L'histoire de la notion d'acculturation est inséparable de la constitution d'une science anthropologue, la critique des anthropologues évolutionnistes de la seconde moitié du 19 siècle constitue une étape décisive de la construction de l'anthropologie moderne, en effet, cet évolutionnisme poursuivait surtout la traduction spéculative des lumières en l'occurrence, spéculation sur les étapes du progrès général de l'espèce, la construction de l'école dite diffusionniste constitue un chapitre importante de la critique de l'évolutionnisme :le diffusionnisme orientait la recherche vers l'examen minutieux et systématique de la distribution géographique de cultures premières « primitives » et vers l'analyse de la diffusion, éventuellement des contacts des cultures, la notion d'acculturation s'est imposée dans ce contexte, le diffusionnisme constitue un chapitre important de l'histoire de l'anthropologie on lui reprocha de réduire la question des contacts et des échanges entre cultures¹.

L'acculturation comprend les phénomènes qui surviennent lorsque des groupes d'individus de cultures différentes entrent en contact direct et continu, et que se produisent des changements l'intérieur des modèles culturelles de l'un ou l'autre des deux groupes, dans la première formulation, l'acculturation est considère comme uns aspecte de la notion plus large de changement de culture (celle du contact interculturel) et est considère comme ne générant changer ou « les deux groupes »autrement dit l'acculturation se distingue de assimilation (qui peut être parfois une phase) autrement dit, il existe un certain nombres d'alternatives cours et les objectifs du processus d'acculturation.

Graves(1967)introduit le concept d'acculturation psychologique, qui se situation de contact de la culture étant influence à la fois directement par la réfère à changements dans une personne qui est un participant dans une culture externe, et par le changement de culture dont l'individu est un membre, il y a deux raisons pour garder le culture et psychologique niveaux distincts.la première est que la psychologie interculturelle considère le comportement humain individuel que l'interaction avec le contexte culturelle dans lequel il se produit. Compte tenu de ces deux distincts niveaux de phénomène, conceptions et mesures distinctes sont nécessaires. Le second raison en est que chaque individu entre dans et participe a ou des changements dans la même façon, il y a de grandes différences individuelles

¹ LORRANE Wagner Anne, contribution a modèle d'acculturation,2010, université-mtz, p.10.18..

dans la même arène acculturation, autrement dite, alors que l'acculturation générale est qui aura lieu au niveau du groupe, les individus ont des degrés variables de participation a eu et des objectifs variables pour atteindre à partir de la situation de contact¹

2.3-La définition du concept de l'acculturation

L'acculturation constitue l'un des phénomènes globaux les plus marquants de notre temps, s'inscrivant dans le champ de la psychologie interculturelle, notre étude questionne ce processus en vue d'éclaircir la nature des dispositifs à mettre en place pour optimiser l'adaptation des migrants.

L'acculturation est le double processus de changements culturel et psychologique qui a lieu à la suite d'un contact entre deux ou plusieurs culturels et de leurs membres, ces changements culturels et psychologiques viennent résulte d'un processus à long terme, parfois prendre des années, voire des générations, et parfois des siècles, l'acculturation est un processus de changements culturels et psychologiques qui impliquent différentes formes de mutuelles hébergement, conduisant à des adaptations à long terme psychologiques et socioculturels entre les deux groupes, contact et changements se produire pour un certain nombre de raisons y compris colonisation, invasion, militaire, la migration et séjourne(tels que le tourisme international étude et affichage a l'étranger) il se poursuite longtemps après le contact initial au pluriel culturel sociétés, ou les communautés ethnoculturelles maintiennent les caractéristiques de leurs cultures patrimoniales, bien que l'acculturation est un processus qui se poursuit aussi longtemps que il y a culturellement différent les groupes en contact, une certaine adaptation à long terme à la vie dans les milieux de la culture prend contact diverses formes résultant généralement d'une certaine forme de logement à long terme au sein de là les groupes en contact.cela implique souvent par exemple :l'apprentissage des langues de l'autre, le partage, les préférences des uns et des autres produits alimentaires et les formes de l'adoption de robe et les interactions sociales qui sont caractéristiques de chaque groupe.

Une élément clé de tous les phénomènes d'acculturation est la variabilité avec laquelle ils ont lieu, il existe des grandes différences entre les groupes et individualisme dans les façons dont les gens cherchent à aller sur leur acculturation(appelle stratégies d'acculturation)et la mesure dans laquelle ils réaliser des adaptations satisfaisantes ,l'acculturation procède souvent à des

¹LINTON.R Redifield, M. Meskovits, mémorandum sur l'étude d'acculturation, 1936,p.17,18.

vitesse différentes, et avec des objectifs différents conduisant parfois à une augmentation des conflits et stress et a des adaptations plus difficiles.

L'acculturation comprend les phénomènes qui se produisent lorsque des groupes de personnes ayant des cultures différentes entrent en contact continu de première main, avec les changements ultérieurs dans les modèles culturels originaux de l'un ou les deux groupes, cette définition acculturation doit être distinguée de changement de culture, duquel il est un aspect, et l'assimilation qui est parfois une phase d'acculturation, le changement de culture qui est initié par la conjonction de deux ou plus autonome système culturels, changement d'acculturation peut être la conséquence directe de la cultures, transmission, il peut être dérivé de causes non culturels, comme écologique ou modification démographique induite par une culture incidente, il peut être retardée comme avec des ajustements internes suivants à l'acceptation de traits ou des motifs exotiques ou il peut être une adaptation réactive des modes de vie traditionnelles, autrement dit, alors que l'acculturation générale est qui aura lieu au niveau du groupe, les individus ont des degrés variables de participation à eux et des objectifs variables pour atteindre à partir de la situation de contact ,ce cadre sert comme une carte de ces phénomènes qui doivent être conceptualisés et mesurés pendant recherche d'acculturation, au niveau culturel nous devons comprendre les principales caractéristiques de deux groupes culturels d'origine avant leur majeure contacts, la nature de leurs relations de contact, et le dynamique culturelle résultant changements dans les deux groupes et dans les groupes ethnoculturels émergents au cours du processus de acculturation, la collecte de ces informations nécessite une vaste ethnographique travail au niveau de la communauté¹.

2.4- Les approches théorique de l'acculturation

2.4.1- Le modèle des stratégies identitaires de Camilleri

L'origine de la notion de stratégie identitaire prend racine dans la théorie de l'identité sociale de Tajfet et Turner (1979 , 1986). Ces auteurs partent du postulat selon lequel tout individu est a la recherche d'une estime de soi positive(identité positive) et que son appartenance a des groupes sociaux en dépend. Quand cette identité est dévalorisée ou remise en question, l'individu recourt a des stratégies identitaires pour la restaurer.

Camilleri (1990) reprend cette idée comme base de sa théorie des stratégies identitaires en situation interculturelle, telle la situation des populations migrantes².

¹Ibid. LORANE Wagner Anne, op. cit. P. 15..

²AZZAM Amin, stratégie identitaire d'acculturation, n°2, université de lion, 2012, p,104.

D'après Camilleri (1990), le migrant vit le contact entre sa culture d'origine et de la société d'accueil comme un conflit, un morcellement culturel, et subit ainsi une pression psychologique se répercutant sur son système identitaire ; cette répercussion se traduit sous forme de deux bouleversements.

Tout d'abord, l'individu migrant connaît des atteintes à l'unité de sens, ou son équilibre est mis à mal car les valeurs « traditionnelles » auxquelles il s'identifie, c'est-à-dire les valeurs définissant son identité d'origine, ne lui permettent plus de s'accorder avec son nouvel environnement « moderne ». La cohérence entre ce que Camilleri appelle la fonction ontologique de l'identité (relative à son enculturation) et la fonction pragmatique (relative à la nécessité de s'adapter à l'environnement) est ébranlée. Pour restaurer cette cohérence, l'individu recourt à trois types de stratégies : les stratégies d'évitement des conflits identitaires par la cohérence simple, les stratégies d'évitement des conflits par la cohérence complexe et les stratégies de modération des conflits¹.

Typologie des stratégies identitaires selon Camilleri, rapportée par Dasen et Ogay

L'individu en situation d'acculturation rencontre dévalorisation et destruction.

2.4.1.1- Stratégies pour rétablir le sentiment valeur du soi.

2.4.1.2- identité dépendantes.

- **identité négative** : intériorisation de jugement dépréciatif

- **identité négative déplacée** : évacuation de l'identité négative en s'assimilant au favorable et en transférant l'injonction dévalorisante sur les autres membres de son groupe d'origine.

2.4.1.3 -identités réactionnelles.

- **identité de défense** : l'identité comme refus, comme bouclier pour se protéger des autres.

- **identité polémique** : sur-affirmation des caractères stigmatisés, en opposition généralement agressive contre le dominant.

- **identité de principe c.-à-d. volontariste** : conduite paradoxale de revendication d'appartenance au groupe d'origine, alors que rejet de ses valeurs dans les actes.

¹Ibid. p. 119.

2.4.1.4-stratégies pour rétablir une unité de sens (cohérence entre la fonction ontologique et la fonction pragmatique).

2.4.1.5 Cohérence simple :résolution des la contradiction par la suppression de l'un de ses termes.

- **survalorisation de la fonction ontologique** : investissement plus ou moins exclusif dans le système d'origine (fondamentaliste, conservateurs total)¹.

-**valorisation dominante de la fonction pragmatique mais conservation d'un minimum ontologique** : alternance conjoncturelle des codes (opportuniste limite).

-**survalorisation de la fonction pragmatique** : investissement plus ou moins exclusif dans système d'accueil, primauté de la volonté d'adaptation (opportuniste complet).

2.4.1.6- cohérence complexe : tenir compte de tous les éléments opposition.

-**bricolages identitaires** : résolution de la contradiction pour soi et non en soi, logique effective et non rationnelle.

-**logique rationnelle**: réappropriation, dissociation, articulation organique des contraires, suspension de l'application de la valeur, valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre.

2.4.1.7- stratégies de modération des conflits

stratégies problématiques ne permettant pas d'éviter le conflit : pondération différentielle des valeurs en opposition, limitation de l'élément perçu comme pénible, alternance systématisée des code.

La cohérence simple correspond a une alternance des codes a la disposition de l'individu. Ainsi, selon la situation, le migrant se réfère soit a sa préoccupation ontologique, c'est-a-dire qu'il s'investit entièrement dans le système original (bien que cette stratégie soit couteuse car un minimum de pragmatisme est nécessaire), Concernant les **stratégies d'évitement des conflits** par la **cohérence complexe**, l'individu migrant combine les deux préoccupations (pragmatique et ontologique). Camilleri distingue deux sortes de mise en lien dans ce type de stratégie : le sujet migrant peut, en effet, mettre en lien les deux préoccupation sans se référer a la logique rationnelle, c'est-a-dire qu'il interprète les codes de façon egocentrique en manipulant leur. il peut a l'inverse mettre en lien les deux préoccupation selon la logique

¹ AZZAM Amin et al. «le rôle du sentiment d'exclusion et des perceptions de la société dans le processus d'identification issus de l'immigration » les cahiers internationaux de psychologie sociale 4/2008 (Numéro 80). P. 27.38.

rationnelle en avançant des arguments irréfutables qui seraient acceptables dans les deux cultures en contact.

En fin, **les stratégies de modération des conflits de codes** correspondent a la diminution du conflit qui est parvenu a s'installer. L'individu peut pour cela investir inégalement les valeurs en contradiction, ce que l'on appelle la pondération différentielle des valeurs en opposition. Il peut aussi limiter la perception de l'élément ressenti comme pénible, ou bien alterner les codes en compensant une activité culpabilisante au vu des valeurs d'origine par un fort investissement dans une autre activité qui y est rattachée¹.

Le deuxième bouleversement auquel le sujet migrant doit faire face concerne les atteintes a l'image de soi résultant de l'influence de la situation de domine du migrant dans la société d'accueil. D'après Camilleri(1990), cette situation a pour conséquence la prescription par le dominant a l'individu domine d'un ensemble de caractéristiques connotées le plus souvent négativement : jugements de valeur et stéréotypes racistes attribués au groupe d'appartenance et aux rôles sociaux. La structure identitaire s'élabore alors en fonction de ces prescriptions qui ne tiennent pas compte de la réalité de l'individu.

Face a cette atteinte a l'auto-attribution de la valeur, le sujet peut user de plusieurs stratégies moins complexes que celles concernant la préservation de la cohérence, mais cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas leur importance pour lui sur le plan pratique. Les migrants ont recours a deux types de stratégies :

D'une part, il y a les « identités dépendantes » qui contribuent a maintenir l'identité du sujet migrant sous la dépendance des injonctions identitaires de l'environnement. Dans cette modalité, les migrants intériorisent l'image négative prescrite et sont donc portés a signifier leurs réalité leurs valeurs selon les injonctions de la société ce que Camilleri appelle « l'identité négative ». D'autres essaient d'évacuer les jugements dépréciatifs de la part de la société d'accueil en s'immergeant totalement dans l'ensemble socioculturel. Ils recourent alors a l'assimilation et déplacent l'image négative vers les autres membres de la communauté d'origine : il s'agit de « l'identité négative déplacée » le sujet peut également se distinguer en prenant conscience de sa singularité sans intérioriser la dévalorisation, l'écart mis entre lui et son environnement diminuant l'impact des prescriptions négatives. Dans ce cas, on parlera « d'identité par distinction ».

D'autre part, on trouve les « identités réactionnelles » qui expriment une volonté du sujet de s'émanciper de l'image négative prescrite. En effet, afin

¹Ibid. p. 39. 45.

d'éviter la dévalorisation, certains sujets vont revendiquer leur origine, soit en l'utilisant comme bouclier pour se protéger des autres, perçus comme dépréciateurs (identité défense), soit en sur-affirmant les caractères stigmatisés afin d'échapper ainsi aux sentiments dévalorisants (identité problématique). Camilleri ajoute que, pour échapper à la dévalorisation, certains sujets revendiquent leur appartenance au groupe d'origine, alors qu'ils rejettent ses valeurs dans leurs actes (identité de principe).

Comme nous pouvons le remarquer, la théorie des stratégies identitaires est particulièrement diversifiée et riche. Exposer toutes les stratégies identitaires étudiées est un exercice ardu car celles-ci présentent de nombreuses variantes sans que la cohérence entre les deux préoccupations soit maintenue¹.

2.4.2- Le modèle des stratégies d'acculturation de Berry

Selon Redfield, Linton et Herskovits (1936), l'acculturation renvoie à « l'ensemble des phénomènes résultant d'un contact continu et direct entre groupes d'individus appartenant à différentes cultures, et aboutissant à des transformations qui affectent les modèles culturels originaux de l'un ou des deux groupes ». Bien qu'en principe les changements soient mutuels, il existe généralement un groupe qui domine, dit « groupe dominant » qui jouit d'une influence culturelle plus forte que l'autre groupe, dit « groupe dominé » souvent composé de migrants de leurs descendants (Berry et Sam).

L'individu dans une situation d'acculturation recourt à des stratégies pour s'adapter à la nouvelle société. Ces stratégies comprennent : le niveau attitudinal, ou attitude d'acculturation, relatif au positionnement de l'individu entre les deux cultures en contact : le niveau comportemental, qui concerne les changements de comportements individuels et de conduites sociales dans la nouvelle société. Certaines situations d'acculturation représentent de nombreuses sources de difficultés et, si cela est problématique, on observe un état de stress, soit stress d'acculturation.

Le choix de stratégies d'acculturation se fait d'abord en fonction du positionnement de l'individu entre sa culture d'origine et celle de la société d'accueil. Selon Berry, le niveau attitudinal détermine le niveau comportemental et le stress d'acculturation. L'individu se positionne entre les cultures en contact selon deux dimensions : la première concerne la volonté d'avoir des contacts et de participer avec la société d'accueil et d'adopter ses valeurs. La deuxième est liée au maintien de la culture d'origine, de l'identité culturelle et de ses coutumes au sein de la société d'accueil.

¹RENE Provos, gestion de la diversité culturelle au travail, université de Lille, p. 25

2.4.2.1-Les stratégies d'acculturation selon Berry se résument comme suit :

Dans **l'intégration** , l'individu veut a la fois maintenir sa culture et son identité d'origine et avoir des contacts avec la société d'accueil. Il participe ainsi a la vie sociale dans la société d'accueil tout en conservant sa culture d'origine. Dans ce cas, il existe plusieurs groupe ethniques distincts, coopérant tous au sien du système social général. L'individu peut alors mélanger les valeurs de sa culture d'origine et celles de la culture de la société d'accueil.

Avec **l'assimilation**, l'individu abandonne son identité et sa culture d'origine, tout en évitant volontairement des interactions ou des relations avec la société d'accueil. Il adopte alors la culture de la société d'accueil au détriment de sa culture d'origine. Cela peut conduire a l'absorption du groupe d'acculturation par les groupe dominant.

Par **la séparation**, l'individu cherche a conserver son identité et sa culture d'origine, tout en évitant volontairement des interactions ou des relation avec la société d'accueil. Si cette absence de relation avec la société d'accueil est imposée par cette société elle-même, on parlera d'avantage de « ségrégation ».

Le font remarquer, c'est l'origine du choix (libre ou impose) qui détermine ici la stratégie(séparation ou ségrégation)

Enfin, **la marginalisation** conduit l'individu a perdre son identité culturelle sans pouvoir établir des interactions ou des relations avec la société d'accueil.

Cette situation est difficile a cerner avec précision et s'accompagne de confusion identitaire collective et individuelle, d'angoisse et de stress ; le question pathologique peut être le résultat de discrimination et d'exclusion a l'égard de l'individu migrant¹.

2.4.3- Le modèle d'acculturation interactif de Richard Bourhis.

Une étude exploratoire, décrit les modèles psychologiques permettant de comprendre globalement les stratégies possibles dans l'établissement de rapports entre les membres de la société d'accueil, d'une part, et les membres de l'un ou l'autre des groupe ethnoculturels issus de l'immigration, d'autre part².

¹CHARBONNEAU Claude, la psychologie interculturelle, université de Sherbrooke, vol, 19, n°03, 1999, p,14..

² BOURHIS. y Richarde, orientation d'acculturation, n°20 université de Québec, 2008, P :4.

Le modèle d'acculturation interactif consiste à prendre en compte à la fois les points de vue des personnes de la communauté d'accueil et ceux des personnes issues de l'immigration quant au maintien ou non par ces dernières de leurs culture d'origine et quant à leur adoption ou non par ces dernières de leurs culture d'origine et quant à leur adoption ou non de la culture d'accueil. Ces modèle permet d'énoncer des hypothèses sur la façon dont diverses combinaisons d'attitudes, de part et d'autre, sont susceptibles d'engendrer des relations intergroupes plus ou moins harmonieuses, problématiques ou conflictuelles.

Dans le prolongement des travaux de Richard Bourhis Avance que le processus d'acculturation produit des changements non seulement chez la population migrante mais aussi au sien de la société que l'accueille. Ainsi, il redéfinit l'acculturation comme un processus bidirectionnel découlant d'un contact prolonge entre deux cultures.

Le modèle d'acculturation interactif distingue six orientations au sien de chaque culture a même de rendre compte des positions de chaque groupe a propos de choix que le groupe migrant devrait effectuer : conservation de la culture d'origine, acquisition de la culture d'accueil ou rejet de l'une ou de l'autre¹.

2.4.3.1-Les différentes orientation(stratégie) d'acculturation selon Richard Bourhis se résumant comme suit :

Individualisme lorsque les membres de la communauté d'accueil se définissent et définissent les autre comme individus plutôt qu'en tant que membres de catégories sociales ou de groupes ethnoculturels, dans leurs relations avec les immigrants, ce sont les caractéristique personnelles, les compétences et les réalisation individuelles qui prévalent et non l'appartenance a un groupe culturel linguistique ou religieux en particulier.

L'intégrationniste renvoie aux membres de la communauté d'accueil qui acceptent et valorisent le maintien de culture d'origine des immigrants tout en favorisant l'adaptation de la culture d'accueil par ceux-ci. L'intégrationniste de transformation est adopte par les membres de la communauté d'accueil qui, en plus d'adhérer a la pensée intégrationniste, sont prêts a modifier certains aspects de leur propre culture pour faciliter l'intégration des immigrants a la société d'accueil. Cette dernière orientation suppose un engagement personnel de la part des membre de la de la communauté d'accueil, qui se que se disent

¹ Ibid. p.6.

prêts a changer les pratique de leurs institutions et leurs propres habitudes pour permettre aux immigrants de conserver certains aspect de leur culture¹.

L'assimilationniste correspond au concept traditionnel d'absorption. Cette orientation d'acculturation est adoptée par les membres de la communauté d'accueil qui s'attendent a ce que les immigrants renoncent a leurs culture d'origine pour adopter la culture de la communauté d'accueil majoritaire. Les assimilationnistes en viennent éventuellement a considérer les immigrants qui se sont assimilés comme des membres a part entière de la société d'accueil.

Le ségrégationnisme est l'orientation choisie par les membres de la communauté d'accueil qui ne souhaitent pas que les immigrants adoptent ou influencent la culture d'accueil mais acceptent qu'ils conservent leur héritage culturel. Les membres de la communauté d'accueil qui choisissent cette orientation on tendance a éviter les relations avec les immigrants et préfèrent que ces derniers restent dans leurs communautés respectives (c'est-a-dire dans des quartiers ou des régions clairement délimitées) de manière a ne pas « diluer » la culture d'accueil dominante.

L'exclusionniste est l'orientation qu'adoptent les membres de la communauté d'accueil qui refusent que les immigrant conservent leur culture d'origine et qui s'objectent a ce qu'ils adoptent ou influencent la culture d'accueil. Les excursionniste considèrent que les immigrants ne sont pas les bienvenus car il risquent de « contaminer » l'authenticité de la culture d'accueil².

2.5- Le processus d'acculturation

2.5.1- Le processus de transmission culturel

Il s'opère sur deux plans différents : l'individu récepteur et le contenu de l'emprunt.

L'individu récepteur de valeur nouvelles se déplace sur un axe qui comporte plusieurs degrés d'identification : de l'indentification positive la plus complète a la culture d'origine, a la marginalité, et jusqu'à l'identification la plus intense a la culture d'adoption . Du cote du conte du contenu, ou des éléments de civilisation empruntés l'individu en intègre un nombre plus ou moins grand et

¹AZZAM Amin. Op. Cit. P.25.

² Ibid. p. 30.

reconstruit son nouvel univers culturel. Entre ces deux plan existe une interdépendance fonctionnel¹.

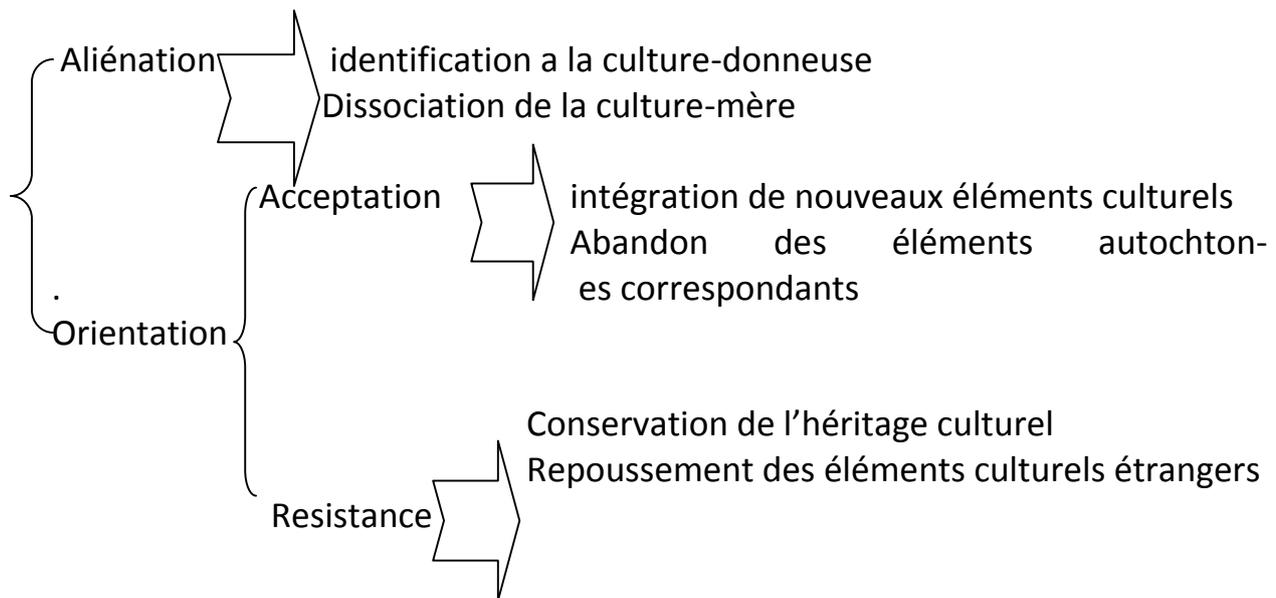
2.5.2- L'identification

Elle est caractérisée par deux centre de pulsion :

- Aliénation de culture- mère, durant l'aliénation , le récepteur s'identifie avec plus ou moins d'intensité a la culture donneuse et juge avec faveur certains segment de la culture étrangère ; en même temps, il se dissocie de son groupe d'origine et dévalorise certains éléments autochtones.

- L'orientation vers la culture d'adaptation, le récepteur accepte des éléments culturels étrangers plus ou moins intégralement (il y a toujours une certaine modification) tandis qu'il en repousse certaines autres.

Schématisation de **Processus de transmission culturelle** **identification**



source : TREMBLAY Marc-Adelard, le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation)

A l'aide de ce diagramme on peut schématiser les comportements de ceux qui résistent aux pressions de la civilisation antagoniste et les conduites de ceux qui sont en bonne voie de substituer les éléments culturels de la culture dominante a ceux de leur propre culture.

¹ TREMBLAY Marc-Adelard, « le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation », n°2, P,4.

Quant au premier , ils identifient fortement a leur groupe d'origine, valorisent les traits autochtones et maintiennent l'héritage culturel les plus intact possible, ils rejettent, en les discréditant, les modèles que la culture étrangère propose.

Quant aux autres, leur dissociation de la culture indigène est prononcée. Ils discréditent les éléments de la culture originelle et acceptent d'emblée exerçant peu de sens critique, les comportements nouveaux qui s'imposent a eux, l'identification au groupe donateur est forte et l'emprunt s'ensuite presque automatiquement¹.

A partir de la on peut également concevoir différents niveaux d'acculturation que reposent sur des degrés différentiels d'identification éthique. A un pole de l'axe d'acculturation, on retrouve ceux qui sont faiblement accultures , ceux qui choisissent u certain nombre d'éléments nouveaux parmi l'ensemble de ceux qui sont propose comme modèles, a l'autre extrémité, on verra les individus accultures qui s'efforcent d'éliminer de leur univers culturel toute trace de la culture indigène.

2.5.3 La assimilation totale il présuppose trois condition :

- L'identification complète au groupe d'adoption ;

-Le complet remplacement des valeurs autochtones par les valeurs correspondantes du groupe donateur ;

-L'acceptation entière et sans restriction de l'acculture par les membres du groupe majoritaire.

Les deux premières conditions sont inhérentes a l'individu tandis que l'autre lui est externe: cette dernière est d'ailleurs difficile de réalisation. En effet, il ne suffit pas qu'un individu ait renonce ouvertement aux traditions de son groupe d'origine pour les remplacer par celle du groupe d'adoption pour être tenu en haute estime et accepte par les membre du groupe dominant.

Pour faciliter la mensuration, de construire une échelle d'acculturation a partir d'un nombre très restreint d'items du champ acculturative. Les items privilégiés devraient être significatifs par rapport a l'univers des items plausibles et devraient refléter avec le grande fidélité le degré de dissociation des individus. Le nombre limite de indicateurs devrait donc être composés par leur qualité. Les deux indicateurs-comportements linguistique et comportements religieux – furent par la suite regroupés pour constituer une seule échelle d'acculturation².

¹ Ibid. p . 6.9.

²ADAMI Herve le processus d'acculturation des migrants, Nancy université, conseil de l'Europe. 2004. P. 6.

Le degré d'acculturation d'un individu- en tant que traduit par sa localisation sur l'échelle- sera appelé la position d'acculturation. Ce niveau d'acculturation reflète la qualité de l'identification au groupe d'origine, le genre d'acceptation des normes étrangères, et le genre de rupture des cadres sociaux traditionnels.

L'échelle classifie les individus les uns par rapport aux autres a un moment donne mais est incapable de déterminer le rythme de l'acculturation c'est-à-dire le tempo de l'aliénation culturelle. Seule une étude longitudinale (positions d'acculturation d'un individu a deux périodes différents) introduirait l'élément dynamique.

Par l'analyse comparative des niveaux temporels d'acculturation pour chaque individu ou retrouverait chez les uns un avancement, chez d'autres une stabilisation a un plafond, et chez les autres enfin un certain recul¹ .

2.5.4- Le niveau d'acculturation

Le niveau d'acculturation d'un individu soulève plusieurs problèmes théoriques. uns des ces problèmes retiendra notre attention: c'est celui de l'équivalence des conditions acculturâtes. En effet, un individu peut incorporer un nombre plus ou moins grand des étrangères, plus ou moins complètement. Comment comparer, sur une échelle d'acculturation, un individu qui a accepte un très grand nombre de valeurs étrangères superficiellement avec celui que en a accepte quelques unes seulement, mais en profondeur. L'équivalence n'est certes pas possible.il faudra pour l'instant accepter cette limitation dans l'étude des conditions d'acculturation .

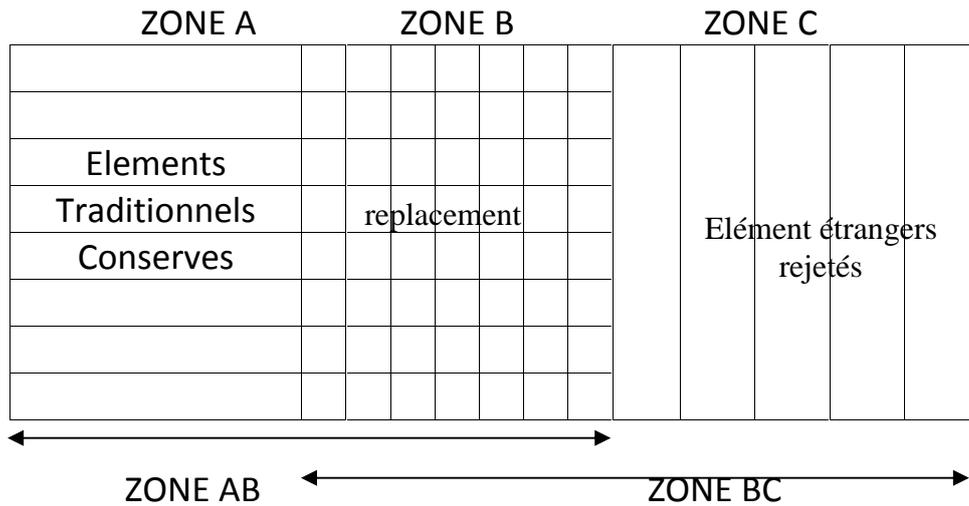
Les quelques considérations théorique antécédentes on peut-être trop tendance a définir la situation d'acculturation comme en étant une ou les individus implique ont pleinement conscience des éléments en présence. Que les individus en soient conscients ou non, l'apprentissage a un mode de vie nouveau se poursuit selon des mécanisme de préférences individuelles et de sélection. Ces préférences reposent, pour une part, sur des motivation conscientes et inconscientes, et sur des objectives et projets que les individus désirent réaliser. Mais elles sont aussi la conséquence des centre d'influence qui entourent l'individu et avec lesquels il s'identifie par ailleurs. Cette identification plus ou moins forte, imposera par ailleurs des prescriptions e des modèles de comportement. Au niveau de la culture-mère quelques éléments

¹ Ibid.

sont conservés dans toute leur intégrité tandis que d'autres sont abandonnés plus ou moins rapidement, au niveau de la culture étrangère, quelques éléments sont acceptés alors que d'autres sont rejetés.

Ce transfert culturel peut être représenté graphiquement dans un schéma d'acculturation ou nous reproduisons les différents stades de dissociation de la culture-mère¹.

Tableau N°1 :Le schéma d'acculturation.



source : TREMBLAY Marc-Adelard, le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation).

ZONE A : éléments autochtones plus ou moins inchangés (lignes horizontales)

ZONE C : éléments étrangers rejetés (lignes verticales)

ZONE B : zone de remplacement (lignes quadrillées) il faut noter deux temps :

- a) abandon des valeurs traditionnelles ;
- b) emprunt des valeurs nouvelles.

ZONE AB : nouvel univers socioculturel de l'individu acculturé. Stade intermédiaire, mais nécessaire, à l'assimilation. La plupart des individus représentent des nuances variées de ce statut. Car l'individu ne peut pas

¹ TREMBLAY Marc-Adelard, op.cit. p. 19.

toujours s'intégrer totalement au groupe donateur ni se dissocier intégralement de son groupe d'origine.

ZONE BC : l'univers culturel. Le segment B représente ce qui a été accueilli avec faveur tandis que le segment C représente les éléments repoussés.

2.5.5- Les phase d'acculturation

Tableaux n°:2- phase pré-contact

A)Univers de culture-donneuse.

B)univers de culture-mère.

--	--	--	--	--	--

source : TREMBLAY Marc-Adelard, le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation).

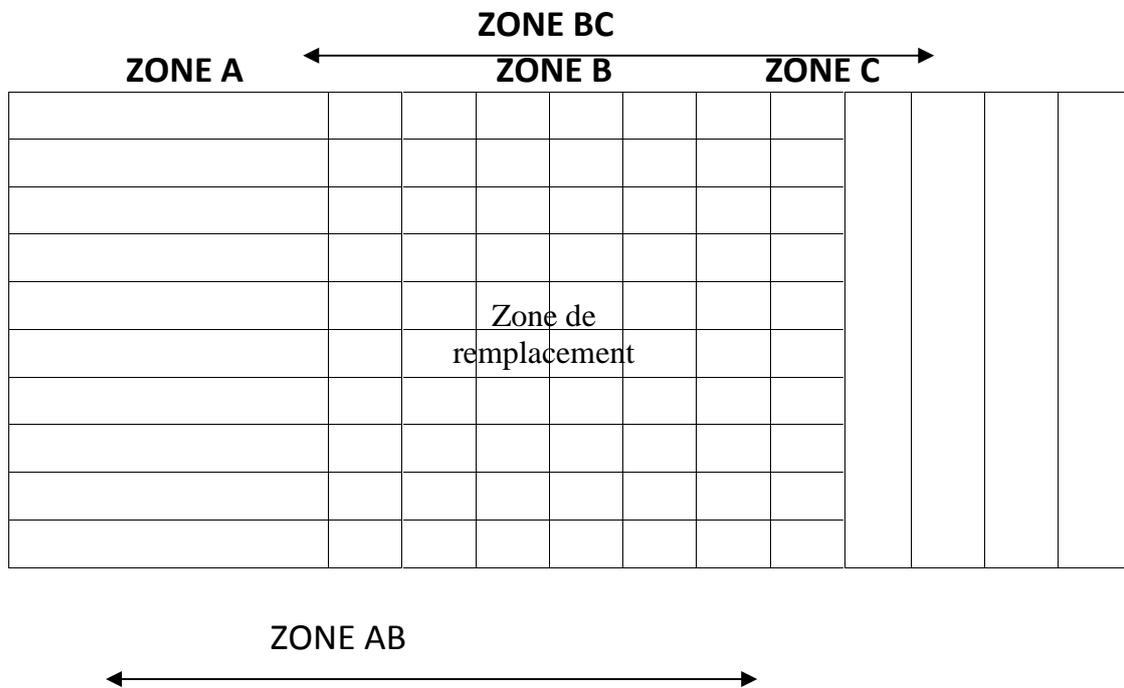
Au moment de la phase pré-contact chacun des univers culturels évolue l'un indépendamment de l'autre. Par voie de conséquence, il n'existe aucun changement par rapport aux coutumes et traditions attothones¹

¹Ibid. p, 25.

Lorsque le degré d'acculturation est moyen la zone de remplacement s'élargit sensiblement :

Les éléments traditionnels sont remplacés en plus grande nombre par ceux du groupe donateur-alors que se rétrécissent proportionnellement les zone A(qui caractérise ce qui est conserve des éléments autochtones) et B (celle qui caractérise les éléments repoussés). La démarcation entre les deux univers culturels distincts de mesure visible.

Tableau N°5 : niveau élevé d'acculturation



source : TREMBLAY Marc-Adelard, le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation).

Lorsque l'acculturation est avancée, la distinction entre les deux univers culturels n'existe pratiquement plus (zones AB et BC).

L'acculture a conserve quelques éléments seulement de sa culture d'origine (A). il a remplace tous les autres par les éléments correspondants de la culture dominante (zone B). très peu de traits de la culture antagoniste sont repoussés (zone C)¹

¹Ibid.p,29.

Tableau N°6 : l'assimilation.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

source : TREMBLAY Marc-Adelard, le transfert culturel: fondement et extension dans le processus d'acculturation).

Au moment de l'assimilation, toutes les valeurs autochtones sont entièrement remplacées. La zone A est disparue complètement. La zone de remplacement B correspond en tout point a la zone C , celle du groupe donateur. Le processus de la transmission culturelle est termine par l'adhésion la plus complète aux nouveaux schèmes de comportement.

NB : ce diagramme, nous en sommes conscients, repose sur une fausse analogie mécanistique. Il postule, en effet, que les éléments autochtones abandonnes. Or nous savons qu'il n'existe pas de relation de nécessité entre ces deux processus distincts. Nous appuierons notre affirmation sur deux exemple

Le remplacement total de l'élément indigène par l'élément étranger est le cas de l'acculturation linguistique (a distinguer du bilinguisme qui est un exemple d'accommodation puisqu'il implique pas la perte de la langue-mère).dans ce cas il ya la perd de la lange maternelle pour remplace intégralement par l'outré langue¹.

2.6- Les divers aspects d'une culture

-Rapports a la « nature » connaissance acquise sur e monde pour pouvoir s'y situer et l'utiliser.

-Rapports des hommes entre eux c'est l'enjeu de l'éthique (pour les rapports inter personnels), du politique (pour es rapports collectifs) et pour une part de l'économique (tout ce qui concerne les rapports sociaux de production).Ces

¹Ibid.

différents rapports trouvent leur expression a plus élaborée dans la codification juridique.

Dans l'entreprise, ces aspects sont naturellement très présents dans le système de règles et procédure, mais ils façonnent également les relations les plus informelles .suivant les représentations dominantes, on aura styles de travail très différents : bureaucratique et guinde, consensuel, détendu. La culture d'entreprise explique donc une gamme de comportement : comportements en affaires, entre collègues, vis-à-vis de la hiérarchie, etc. elle façonne le style de communication, elle s'inscrit dans les méthodes et les moyens d'évaluation (ou d'appréciation), de contrôle. Elle a ses convections et ses tabous. L'établissement de relations dans l'entreprise requiert pour chacun de bien connaitre son rôle dans la structure. Chaque nouveau salarié , par son apprentissage au contact des autres va se mouler dans le style secrète par l'organisation(c'est ce que on appelle l'acculturation).

Rapports au symbolique c'est par excellence le domaine de l'art sous ses multiples formes (musique, peinture, danse , poésie...) de la religion et de la philosophie (notion de sacre, relation au tout, sagesse, sens de la mort, etc.). le beau, le vrai, le bien constituent, de façon très classique, l'enjeu de ces rapports.

Au niveau de l'entreprise, cèle pourra s'exprimer dans une esthétique du produit(design) voire du fonctionnement (démarche qualité) ou dans une certaine vision de la place et du rôle de l'entreprise au sein de son environnement (mission de service public, entreprise citoyenne, sauvegarde de la nature..), dans la conception du travail et de ses finalités (conquête de marche, progrès technique, activité ludique...)¹

2.6.1- Mythes, rites et interdits

Les différent aspects d'une culture ne sont pas indépendants les uns des autres. En quelque sorte, ils font système. Ils sont lies entre eux et présentent de multiples plages de recouvrement ainsi que le montre la figure ci après.

De plus, un ensemble bien particulier de représentations, désigné en ethnologie sous les termes de mythes, rites et interdits, joue un rôle tout a fait unique et déterminant. Cet ensemble se comporte en fait comme un véritable

¹GERARD Donnadiou, essai d'interprétation systémique de la régulation sociale des organisation, actes du 2^{eme} congres européen de systémique, Prague, 5/8 octobre 1993. P.7.

noyau fondateur pour tous les autres aspects de la culture... ce point a été particulièrement mis en évidence par les travaux d'anthropologie religieuse.

Ce noyau fondateurs existe aussi dans l'entreprise. Il constitue en quelque sorte de « liant symbolique » de l'organisation. Rassemblant parfois sur le mode épique des événements historiques majeurs de la vies de l'entreprise, il participe de mythe.

L'entreprise dispose d'une diversité de rites pour promouvoir et réitérer son modèle culturel :

- Les rites intégrateurs : initiation, passage et renouveau, fêtes symbolisant la communauté, la cohésion, l'appartenance ;
- Les rites différenciateurs symbolisant les conflits et les différences sociales tolérées, voire souhaitées : la hiérarchie, les différents départements ;

Les rites marquant la frontière de l'organisation, tels que cérémonies de dégradation ou d'humiliation, processus d'exclusion renforçant les valeurs de groupe dominant.

Une culture d'entreprise impose des valeurs et des comportements a ses participants sur le mode d « 'évidences fondatrices » qui déterminent leur spécificité en tant que gouape humain¹.

2.6.2 - Culture ou cultures

Comme toute organisation d'une certaine taille, l'entreprise est confrontée a la coexistence de cultures communautaires diverses. Ainsi connaît-elle des micro-cultures liées a l'existence de groupes distincts : catégories professionnelles, ateliers, directions, bureaux, etc. mais elle rencontre aussi des cultures globales dépendantes des contextes socio-économiques précis au sein desquels l'entreprise inscrit son action. Et a ce titre, l'entreprise est plus ou moins influencée par les cultures nationales.

Culture d'entreprise, culture nationale, culture professionnelle de microgroupes, lequel de ces trois niveaux va l'emporter ? la question est d'importance et la réponse ne va pas de soi. Le niveau dominant donne en effet la clé de l'appartenance pour le salarié. Tout est affaire de circonstances et de

¹ LEMETRE Nadira, la culture des entreprise : les outils de direction et gestion, N°6. 1996. P.3..

dosage dira-t-on, fidele en cèle au principe de contingence. Le débat va justement porter sur l'appréciation de ce plus ou de ce moins.

a) primauté de la culture nationale. Les valeurs peuvent être décrites selon quatre paramètres différents, largement indépendants les uns des autres :

Individualisme contre collectivisme exprime le degré de liberté de l'individu par rapport au groupe.

Grande o faible distance hiérarchique manière dont la société traite le fait que les individus sont inégaux.

Forte ou faible contrôle de l'incertitude attitude vis-à-vis du risque dont on cherche.

Masculinité contre féminité division du travail selon le sexe ou non.

Les caractéristiques culturelles nationales façonneraient fortement les croyances et les comportements au sein de chaque entreprise.

b) primauté de la culture professionnelle. Cette position met l'accent sur les micro-cultures des groupes ou collectifs de travail, cultures pouvant être totalement étrangères les unes aux autres, voire antagonistes. Les identités culturelles se formeraient ainsi soit sur des appartenances locales (l'atelier, le service, le groupe catégoriel), soit sur des appartenances extérieures à l'entreprise, comme la profession ou le métier. Ces cultures professionnelles susceptibles de prendre de plus en plus d'importance à partir du moment où le lien à l'entreprise s'affaiblit¹.

2.6.3 - Modélisation systémique.

Tout au long de la section précédente, la culture d'entreprise est apparue comme le ciment apportant à des hommes au travail une certaine identité sociale en les intégrant à un collectif professionnel. Cette culture permet de fédérer les acteurs individuels sur des projets collectifs, que ceux-ci soient convergents avec les buts des dirigeants (ce qui est généralement recherché lors de élaborations d'un projet d'entreprise), soit qu'ils s'y opposent (situation où domine une culture de « lutte des classes » par exemple)².

¹ Ibid.

²SAINADIEUN Renaud, les mondes sociaux des entreprises, desclée de broumer, 1995, p. 17.

Mais tout conditionnés soient-ils par leurs appartenances sociales et culturelles, les acteurs n'en conservent pas moins une certaine capacité d'initiative dans la perception de leurs intérêts et de leurs devoirs.

Pour cette raison, la modalité interactionniste avec l'accent mis sur les jeux et stratégies d'acteurs, doit être réintégrée dans l'analyse si l'on veut comprendre comment se construit puis se manifeste la culture d'entreprise. C'est ce que va nous permettre l'approche systémique, pour peu que l'on veuille bien la traduire sous la forme dialectique suivante :

Par leurs pratiques, leurs conflits, leurs ajustements, les acteurs « construisent », (de manière intentionnelle et non-intentionnelle) des représentations, des normes, des règles, des « valeurs ».

Ces représentations, cristallisées en corpus culturel, vont venir à leur tour contraindre, orienter ou limiter les comportements des acteurs¹.

2.7-La diversité culturelle dans les entreprises.

La mondialisation de l'économie et de développement des entreprises internationales posent la question de la de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relations intergroupes) .

Il a donné la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel présente dès lors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi à relever par les dirigeants et les entreprises.

2.7.1- Les origines de la diversité dans les entreprises.

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique. L'univers de différences culturelles qu'elles rencontrent est dans bien des cas déroutant et insaisissable. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée, par les problèmes d'adaptation que rencontrent les cadres expatriés, par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines, par le choc des cultures issu de rapprochements avec des entreprises d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des

¹ Ibid.

entreprises est donc réel. Encore faut-il en prendre conscience et le « vivre ». il est propose de développer certaines situations d'entreprises dans laquelle cette réalité interculturelle prend tout son sens et peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises internationales.

2.7.2-L'internationalisation des activités.

Considère il ya encore quelques années comme un phénomène marginal, l'internationalisation des firmes est devenu une condition presque vitale pour reste compétitif sur certaines marches. En effet, nombre d'entreprises sont obligée de sortir du cadre national pour assure le développement de leurs activité.

Cette internationalisation des firmes s'explique pour différent facteur. Elle est, tout d'abord, une réponse au risque de dépendance vis-a- vis de marches nationaux devenus exigus et souvent en voie de saturation(risque, surcapacités). Elle donne par conséquent la pénibilité de 'étendre ses activité a d'autre zone géographiques, en recherchant dans la formation de grands ensembles économique intègres (Union Européenne, ALENA) ou l'émergence de nouveaux marches (PECO, Amérique latine, PVD) ,la croissance en volume qui fait défaut dans les pays d'origine . elle permet aussi aux entreprises de diversifier les risque géographiques en s'attachant a s'implanter sur de marches qui ne varient pas a la hausse ou la baisse (instabilité politique, récession, crise financière), en même temps et surtout dans la même proportions¹.

Face a cette internationalisation (contrainte ou souhaitée), peu d'entreprises peuvent parvenir a maintenir seules leur position. Si les sociétés peuvent s' agrandir en créant des nouvelles filiales a l'étranger, elles doivent très souvent s'associer a d'autre firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions-acquisitions. La mondialisation de l'économie et les évolutions technologiques rendent nécessaire la recherche de regroupements ou de coopérations fondes sur un partage des ressources et le développement de compétences et savoir faire différentes. Le développement des fusions-acquisitions et alliances internationales est une des manifestations de cette prise de conscience qui conduit les entreprises a rechercher des avantages concurrentiels globaux, pour conserver une position significative sur les marches (OCDE, 2001). L'un des buts rechercher par ces regroupements est de prendre rapidement position sur des marches nouveaux ou d'étendre les activité a de nouvelle zones géographiques, en essayent si possible de devancer la concurrence. La deuxième motivation est généralement l'exploitation des

¹MEIER Oliver, management, interculturel, 2^eédition, dunod, paris, 2006, p, 60,63 .

complémentarités en matière d'implantations géographiques (couverture global du marché), des ressources technologiques (accès à des compétences maîtrisées), de produits et d'images avec une valorisation des points forts de chaque partenaire. Un autre motif d'association est la possibilité de réaliser des synergies de coût liées aux effets de volume (rendements dimensionnels) ou au partage de ressources (regroupement des réseaux de distribution, optimisation des sites de production, meilleure répartition des effectifs...).

Le paysage économique mondial s'est donc profondément transformé au cours des dix dernières années. Le développement des investissements étrangers, les progrès réalisés en matière de communication et d'information, conjugués aux stratégies de croissance des entreprises opérées à l'échelle mondiale (fusion-acquisitions, prises de participations, stratégies d'alliances), ont eu pour effet de modifier durablement l'organisation des firmes et leur identité. Les entreprises sont progressivement devenues des groupes multiculturels et multilingues, où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui composent l'entreprise. On constate en effet que de plus en plus de groupes emploient désormais des employés provenant de nombreux pays et de cultures différentes, amenés à cohabiter (et collaborer) au sein d'un même espace et dans la même direction. Dans le cadre des principes directeurs de l'entreprise, la diversité des nationalités devient donc une norme qu'il convient de prendre en compte et de gérer au niveau de la conduite des activités¹

2.7.3-La nature des équipes multiculturelles.

Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, les frontières à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises s'estompent, sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions. Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation du travail crée de nouvelles logiques en matière d'intégration et de développement. Les progrès rapides en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités. Le développement des nouvelles technologies de l'information permet en particulier de réunir en temps réel des individus d'origine et de nationalité différentes autour d'un même projet².

¹Ibid.70.

²BARABEL Michel, op.cit. P, 20.

L'organisation des équipes a été depuis plusieurs années fortement encouragée par les entreprises, le fait le plus marquant en termes de changement concerne le brassage de nationalités différentes. en effet, il ya encore quelques années, on parlait avant tout d'équipes pluridisciplinaires que regroupaient des individus généralement de même nationalité mais ayant par leur fonction (métier) un savoir et un regard différent sur les problèmes poses. Or il ne s'agit plus ici simplement de regrouper des acteurs qui se distinguent par leurs compétences professionnelles. Les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de croyance, de valeur et de comportements très différents. Ces équipes multiculturelles posent donc d'autres problèmes aux managers, en plaçant les différences dans un registre plus subjectif et sujet a des tension plus graves.

2.7.4- Les équipes multiculturelles.

La question de la différenciation se pose a un autre niveau. Elle vient s'ajoute aux problèmes poses par la gestion d'équipes pluridisciplinaires. La différenciation est ici abordée au sens de tajfel, a savoir comme la rencontre entre des culture déjà établies qui vont réagir en fonction de leurs propres systèmes de références.la dimension culturelles est donc au centre de la relation : l'intangible, le sensuel, l'affectif y tiennent donc une place essentielle.

La difficulté pour l'équipe s'accroît donc, dans la mesure où les différences ne relèvent pas simplement d'une dimension technique ou professionnelle. Elles font appel a d'autres dimensions, comme la croyance, les valeurs ou les normes des individus autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés du travail collectif, avec l'intégration de membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

L'accélération de la mobilité géographique des cadres S'il est important de former des cadres locaux et de leur permettre d'accéder a des postes de décision, l'expatriation reste une des options choisis par l'entreprise pour superviser le transfert de savoir faire vers les unîtes locales. Le cadre expatrié est généralement une personne désignée par l'entreprise, pour occuper un poste dans une unité d'affaires ou une filiale a l'engranger. Traditionnellement, les cadres internationaux proviennent même pays que siège social de l'entreprise. Néanmoins, il peut arriver qu'ils soient également recrutés dans un pays tiers, pour occuper un poste dans une des filiales de la maison mère¹.

¹ Ibid.27,30.

L'expatriation permet de transférer des compétences vers la filiale, de garder le contrôle des activités et d'aider à la formation des équipes locales. Les cadres expatriés, en partageant les valeurs, les connaissances et plus largement la culture du pays d'origine constituent un relais utile pour la résolution des problèmes que rencontrera la filiale. L'expatriation est également une façon pour l'entreprise d'offrir aux cadres expérimentés ou talentueux des perspectives de carrières intéressantes, en développant leurs aptitudes à manager des opérations internationales (ouverture culturelle, adaptation locale, gestion de risque).

La décision d'expatriation demeure une mesure coûteuse pour l'entreprise qui est amplifiée en cas d'échec du cadre dans son affectation. Elle est par conséquent réservée à quelques salariés confirmés ou à haut potentiel, et appliquée dans des circonstances précises (implantation, internationalisation des équipes, acquisition de nouvelle société...). Elle repose avant tout sur un contrat moral et psychologique entre le groupe international et ses managers. D'un côté, l'entreprise s'engage à accompagner l'expatrié dans sa gestion de carrière internationale (formation, tutorat, coaching, assistance technique) en veillant à réduire le choc culturel et à compenser les risques par divers avantages (rémunération, logement, gestion professionnelle du conjoint(e), plan de carrière). Le cadre à l'international accepte, quant à lui, les risques encourus et prend part au développement de l'entreprise, en faisant valoir sa culture et son savoir faire¹.

2.8-Les avantages de la diversité pour les entreprises.

Dans ce contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes qu'elle pose aux entreprises. La diversité culturelle ne doit pas uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché. La diversité des cultures peut se constituer, pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel².

¹Ibid.

²YSNEL Alexia, management des firmes internationale université de Lyon 3, 2002, p. 9.

2.8.1-S'adapter aux contexte locaux.

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et cible sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi a une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marches, en ayant une pratique des habitudes et usages des population concernées.

D'ailleurs, la composition d'équipes culturelles mixtes ne se limite pas a une ouverture sur l'autre(sensibilité culturelle), elle permet également a l'entreprise de présenter un visage local a la clientèle, en se positionnant de manière ciblée sur ses différents marchés. En effet, il apparait bien souvent essentiel pour pénétrer durablement un marché étranger que l'entreprise ait en son sein des équipes parlant la langue de pays et ayant une parfaite maitrise des traditions et règles, afin de pouvoir dialoguer efficacement avec les différents partenaires locaux (clients, fournisseurs, autorité locales, partenaires).

La prise en conte d'un facteur culturel d'un pays permet donc d'avoir une meilleure connaissance du marché visé, de mieux se faire comprendre mais aussi d'adapter sa politique commerciale (nom de la marque, produit, communication) en fonction des valeurs et attentes de la cultures de la culture du pays. Une telle démarche peut ainsi permettre de se démarquer de ses concurrents, en créant en amont de la relation un climat de confiance avec ses futures clients et partenaires¹.

2.8.2 Innover par la confrontation de points de vue.

D'après les travaux de Batlett(1989), l'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages lies a l'exploitation des différences. Les différences entre cultures sont en effet considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, en lui permettant d'accéder a d'autres croyances , valeurs, normes de conduite. Or la création de nouvelle connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur la quelle l'entreprise il peut bâtir des avantages concurrentiels distinctifs et améliorer sa compétitivité. En particulier, la confrontation a des postes au sien des filiales et entre le siège et

¹Ibid. P. 10.

ses unités, contribuent à influencer les modes de pensées et d'action des individus (Ingham, 2002)¹.

Ils permettent de mettre à l'épreuve de la réalité les éléments de certitude qui empêchent bien souvent l'individu de progresser par ignorance ou absence de contradictions. La réalité interculturelle offre par conséquent l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses, en faisant émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents.

Elle permet de réduire les risques d'enfermement liés au faux sentiment de sécurité que procure un mode de pensée unique. La diversité culturelle offre aux responsables un ensemble plus large de solutions (alternatives) pour résoudre des problèmes complexes, en explorant des voies nouvelles. Elle constitue par conséquent une aide précieuse dans la résolution de situations délicates, en stimulant l'innovation et la créativité des acteurs.

2.8.3-attirer des cadres à haut potentiel.

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière. Sur de nombreux marchés, la concurrence à l'embauche de personnel de talent est intense. La solution qui consiste à proposer des salaires plus élevés n'est donc pas toujours suffisante car les employés, dont le niveau de salaire est la seule motivation, n'hésiteront pas à quitter l'entreprise pour un salaire plus élevé. Des entreprises multiculturelles peuvent par conséquent constituer un atout dans le choix final des salariés les plus compétents, en favorisant le développement et la promotion des plus talentueux, quel que soit leur pays d'origine.

En s'insérant dans différents univers et en apprenant à s'adapter rapidement à un environnement nouveau, les employés apprennent à gérer l'incertitude et la complexité. Cette expérience peut leur permettre de faire face à des situations inhabituelles présentant des risques élevés et révéler ainsi leurs qualités personnelles (tolérance, ouverture, adaptation) et professionnelles (initiative, ténacité, engagement).

¹LOUS-Marie Clouet, États généraux du management « nouvelles frontières du management », transmission de sens et management interculturel, (passeurs de culture) ; 11, 12 octobre, Strasbourg, 2012, P.4.

2.8.4- répondre a la complexité de l'environnement

La diversité culturelle peut constituer une réponse a ces insuffisances, si elle est bien mise en valeur. Le développement d'équipes interculturelles se présente en effet comme une réponse organisationnelle a un environnement exigeant (jackson et al., 1991), en insufflant de la souplesse dans les entreprises qui pratiquent ce modèle de organisation. Elle peut en particulier assouplir certains principes d'organisation, tels que la coordination hiérarchique ou l'unité commandement que constituent (très souvent) un frein dans le cas de changement fréquents et rapides. La diversité culturelle permet également d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise, en favorisent des systèmes d'apprentissage appropriés. La complexité des organisation mondiales impose en effet aux responsabilités de repenser leur mode de fonctionnement, notamment en matière de responsabilités et de gestion de projets . ceci suppose une analyse renouvelée du fonctionnement des organisations (logique contributive, approche transversale, gestion de projets) et une politique d'adaptation des cadres a ce nouveau contexte de travail. La diversité culturelle, en instaurant comme critère d'efficacité, la pluralité et l'hétérogénéité, contribue fortement a changer les mentalités et a créer des conditions nouvelles dans la manière de gérer les équipes d'organiser le travail des salariés¹.

2.9-Les risques de la diversité pour les entreprises.

Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploite les avantage de la diversité, en particulier au sien des grandes entreprises, et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de domaines dans la quels les différences se manifestent, et la seconde a la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité.

Un certain nombre d'études (Jehn et Al ; 1999 ; Thomas et Ely, 1996) montrent d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.

2.9.1- Susciter des incompréhensions.

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont chances d'être plus rapides et naturelles et de demander moins d'efforts. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhension. Elle peut en effet

¹Ibid.P.10.

limiter les flux de communication (ente les membre), en raison de la difficulté a comprendre une lange étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent des lors rendre intelligibles certains comportements (ou actions) et créer des malentendus au sein des équipes de travail.

2.9.2- Accentuer les dysfonctionnements.

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté a comprendre le système de références des personnes de nationalités différentes. En effet, lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle n'agit pas seulement en tant qu'individu.

Elle vas également se comporter et réagir en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-a-dire comme membre d'une communauté donnée avec ses spécificités linguistiques, juridiques, social ethniques et religieuses(Amado, Fauchaux et Laurent,1990).Les différences de nationalités sein d'une entreprise donnée peuvent par conséquent entrainer des oppositions au niveau du style et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture (kluckhohn, Strodtbeck , 1961).

Ces choix en fonction du pays peuvent alors conduire a des différences marquées a niveau des principes d'organisation et de pratiques managériales (mécanisme de décision, gestion du risque, attitude a l'égard de la hiérarchie, l'approche de travail en équipe...). Autant d'éléments qui peuvent freiner la productivité et l'efficacité entreprises¹.

2.9.3- Générer des conflits

La réalité de la diversité peut se révéler particulièrement délicate a gérer, en raison de facteurs de compétition interne et externe(critères de performance, recherche de solution ou de gains) et de dispersion géographique qui caractérise les équipes ou organisation internationales. L'exigence de résultats, la pression temporelle, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles et créer des conflits destructeurs de valeurs pour l'entreprise².

¹Ibid.

² PONTY pascal, gestion de ressource humain et management interculturelle, paris tech, 2003, p,13.

2.9.4- Accélérer le taux de rotation du personnel.

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Ceci implique notamment la possibilité d'assurer un cadre d'action précis et clair, et d'inscrire l'action de l'individu dans la durée.

L'entreprise peut progressivement créer une stabilité au sein de son organisation, en favorisant l'esprit d'équipe et le sentiment d'intérêt général. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de fédérer des acteurs autour de projets ou d'actions, leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Des lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important peut venir rapidement endiguer ce processus de construction collective, en créant des tensions et des rivalités entre les nouveaux et les anciens salariés.

L'existence d'un vécu particulier, l'adhésion à des valeurs et des normes distinctives, la mise en avant de compétences spécifiques sont en effet à même de provoquer une compétition entre les groupes culturels. Une telle situation a naturellement des conséquences sur la performance des équipes, le climat social. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut de ce fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne. Les effets d'un turnover fréquent sont principalement un affaiblissement de la culture d'origine, une perte de motivation, l'absence d'engagement et une dégradation de la performance de l'entreprise.

2.9.5-Limiter les gains liés à la standardisation des tâches.

Dans un souci d'accroissement de la productivité et d'efficacité, la standardisation des tâches fait figure de politique essentielle pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail. De façon générale, l'organisation du travail fondée sur la standardisation des tâches repose principalement sur la division du travail, à savoir un découpage de la production en opérations élémentaires simples et sur et sur une rationalisation des modes opératoires permettant d'élever la vitesse de réalisation.

La diversité culturelle peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches (Miliken et Martins 1996), en introduisant dans l'organisation des sous-cultures susceptibles de renforcer les différences au sein des équipes de

travail et donc les comparaisons interculturelles. La diversité est en effet propice au développement d'équipes hétérogènes et peut faire perdre à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne. Elle peut notamment créer des conflits de rationalités au sein de groupes de travail, à travers le poids accordé à certaines minorités et le développement de revendications à forte dominante identitaire. Elle peut perturber le processus d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise et augmenter les coûts de coordination et de contrôle¹.

2.10-Le management de la diversité culturelle.

La diversité culturelle au sein des organisations tend à profondément modifier l'influence et le rôle de la culture dans la sélection, le recrutement et la gestion des carrières. En effet, chaque modèle d'organisation possède son propre système de pensée fondé sur un ensemble d'attentes et de suggestions pour obtenir les meilleurs résultats. Lorsque une entreprise s'appuie sur une population de salariés homogène en termes de profils (culturels), le système tend à se perpétuer ; la culture peut donc être difficile à modifier, dans la mesure où les organisations vont chercher les candidats pour un poste en fonction de son adéquation avec la proximité culturelle de la majorité des membres de l'entreprise. Les références de base de l'entreprise se voient ainsi renforcer, par l'affectation à des postes clés, de représentants de la culture dominante et la mise en place d'une politique RH en accord avec ses principes (définition des critères de récompenses, sanction, promotion et d'exclusion en fonction de la culture de l'entreprise).

Le recrutement massif de nouveaux salariés (en particulier étrangers) peut avoir comme effet d'accélérer les changements au sein de l'organisation en remettant en cause certains principes ou critères initialement établis.

La diversité culturelle peut favoriser des relations affectives non maîtrisées (affinités, sensibilité, attrait) avec le développement de stratégies de coalitions et d'interactions spécifiques, à des moments où les décisions font appel aux facteurs humains, à l'instar des procédures de recrutement, de promotion ou de développement de carrière.

Les groupes culturels et distincts et concurrents doivent donc être pris en compte dans une politique des ressources humaines, même si l'étude sur le sujet montre la possibilité de transformer ces risques en effets positifs pour

¹Ibid. P10 ,11.

l'entreprise, grâce a une management a approprie Le mécanisme d'identification n'est donc pas a négliger et perme a nouveaux employés de s'insérer dans l'organisation, on montrant une loyauté et de fierté. Les directives d'entreprise visant a crée de norme d'équipe sociale (système de rémunération et de promotion identiques, transparence de informations...) entre le membre d'organisation contribuent a réduire la différences culturelle.

La mise en pace de principes généraux soutenus par des critères (indicateurs) objectifs est par conséquent en mesure de rationaliser les conflit culturelles et de faire converger les acteurs dans la même direction.il en vas de même en ce qui concerne certains programmes de management de le diversité (séminaire de formation, campagne de sensibilisation, système de quotas, établissement de règles d'équipe, rémunération, système d'information, mobilité internationale...)¹

Résumé de chapitre :

En guise de conclusion de ce chapitre, il apparait clairement qu'on à présente par le répartir on divers sections, on a présenté la notion d'acculturation l'aperçu historique sur le concept d'acculturation on à présente les divers approches théorique d'acculturation, par suite on a présente le processus d'acculturation jusqu'à les phases d'acculturation, par suivent en a traite les origines de la diversité dan les entreprise ou on a traite l'internationalisation des activités et par la en arrive à le management de la diversité culturelle.

¹MEIER Olivier, Op.cit. P : 114.

Chapitre III l'intégration professionnelle

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons essayer de parler dans la première section de la question d'intégration professionnelle, ensuite à la deuxième section nous allons parler des phases d'intégration des salariés dans l'entreprise, dans la troisième section nous parlerons de démarche d'intégration professionnelle, dans la quatrième section nous parlerons d'intégration durable des salariés dans l'entreprise, dans la cinquième section nous allons parler des approches d'intégration professionnelle, dans la sixième section nous allons parler des formes d'intégration, dans la septième section nous allons parler de la socialisation comme incorporation d'habitus, dans la huitième section nous allons parler de socialisation organisationnelle, et en dernier lieu dans la neuvième section nous allons parler d'intégrations sociales dans les entreprises.

3-L'intégration des cadres.

3.1- La question d'intégration professionnelle :

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations, un des défis des entreprises repose sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant¹.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux salariés (en particulier de l'équipe éducative), le jour de leur arrivée a été repensé par la direction d'une association, au paravent il était fixé arbitrairement d'où une disponibilité de

¹BELAID.MC, guide pratique pour la gestion de ressource humaine, rue Mustapha djaadi-Alger, p, 56.58.

chacun, notamment des cadres, très aléatoire. IL est aujourd'hui systématiquement fixe un jour de réunion d'équipe afin de permettre à chacun de faire connaissance rapidement, de donner la possibilité au nouveau professionnel de se présenter et de marquer symboliquement l'arrivée de cette personne par un accueil collectif.

Pour rendre le nouveau professionnel rapidement opérationnel l'élaboration de plan individualise d'intégration et de qualification au poste préconstruit par la direction et finalise avec le nouveau salarié en fonction de ses particularités :

Logiciel informatique, connaissance des dispositifs de prise en charge et de la réglementation en vigueur.

Ce plan poursuit l'objectif d'optimiser la période d'essai afin d'en faire une réelle période d'évaluation sur la base d'éléments concrets et non subjectifs et d'un réel suivi du nouveau salarié, la construction d'un questionnaire de satisfaction sur l'accueil et l'intégration diffuse à chaque nouveaux salarié à l'issue de sa période d'essai, cela permet de corriger les modalités d'accueil des salariés et d'améliorer la procédure en permanence¹.

3.2- Les phases d'intégration des salariés l'entreprise.

3.2.1- Avant son arrivée : préparation du poste de travail, information des futurs collègues, des usagers, des bénévoles, nomination d'un (parrain ou un référent) préparation d'un dossier du nouveau salarié, (intitule livret, guide etc.) Constitue des documents essentiels à la prise de poste. IL s'agit d'une phase importante pour que la personne se sente accueillie et que son intégration soit la plus facile et la plus rapide possible.

3.2.2 Dans les premiers jours, accueil du salarié dans la structure : accueil physique accueil matériel, café de convivialité, présentation des équipes, des usagers, des locaux, organisation du déjeuner².

L'intégrationniste traduit l'acceptation et la valorisation du maintien, par les personnes d'origines étrangère, de certains aspects de leur héritage culturel et l'acceptation et la valorisation du fait qu'elles adoptent des traits de la culture de la majorité d'accueil. Cette orientation même a un biculturalisme pour les

¹Ibid.

² Uniopss-GRHAF-uriopss haute-normandie, le recrutement et l'intégration, décembre, 2009, p , 5 ,6.

personnes d'origines étrangères qui, a plus long terme, engendre un pluralisme culturel au sein de la société d'accueil (Barrette 2004).

L'intégrationniste de transformation requiert, de la part de la majorité d'accueil, une valorisation encore plus conséquente de la diversité culturelle en ce sens que les membres endossant cette orientation ne sont pas uniquement favorable a la contribution des personnes d'origines étrangère a l'évolution de la société d'accueil. Mais sont également prêtes a transformer certains aspects de leurs propres pratiques et habitudes culturelles afin de faciliter l'acculturation de ces personnes (Montreul ,Bourhis et Vanbeselaere 2004),cette orientation « suppose un engagement personnel de la part des membres de la communauté d'accueil qui se disent prêts a changer les pratiques de leurs instituions et leurs propres habitudes pour permettre aux immigrants de conserver certains aspects de leur culture¹ »

3.2. 3- Les étapes de l'accueil et de l'intégration des salariés.

Le domaine des affinités constitue un secteur quasi stratégique du point de vue du contenu et de la méthode puisqu'il se situe d'emblée a la charnière de certains régulations sociaux, des motivations individuelles et de leurs interférences, par « Affinité », on peut entendre toute relation directive, c'est-a- dire impliquant un acte de choix et une satisfaction affective vécue par ses agents.

Cette définition permet donc envelopper non seulement les liens d'amitié ou d'amour qui unissent intimement deux personnes, mais aussi les phénomènes de préférence et de sympathie mutuelles dans les groupes multiples dont nous sommes membres, elle présente un caractère opératoire car elle se prête a des recherches sociométriques visant a déceler et a mesure les choix quant a leur nombre, leur direction, leur stabilité. Enfin cette notion peut englober les vécus phénoménologiques propres a toute relation élective en évoquant, par son nom même, l'intensité des attraits et leur promesse d'attachement².

3.2.3.1- Etape de Préparation à l'accueil.

La préparation l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé, cette étape, préalable a l'accueil, est importante car l'employé

¹Ibid.p 8.

²MASONNEUVE jean, « la psychologie sociale », 22° edition, 2013, P.81,82.

constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Dans le cas d'un secteur qui nécessite une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé, tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse, le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail, le choix du parrain doit être déterminé à l'avance, il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. On choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques, le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain.

3.2.3.2- Etape d' Accueil.

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération, il rencontrera d'abord son supérieur immédiat, ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise, il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités, puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant, vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre¹.

3.2.3.3- Etape de L'intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain (ou l'assistant) qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

¹ BELAID.M.C. op.cit. P,57,60.

3.2.3.4- Etape de Suivi.

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles Fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles¹.

3.3-Orientation, vie professionnelle et conseil individuel des salariés.

L'évolution des systèmes de travail et du marché de l'emploi, dans les sociétés actuelles, amène institutions et individus à solliciter le psychologue pour une aide dans ce domaine, les problématiques et le contexte d'intervention sont variés, par exemple insertion ou amélioration de la situation professionnelle, dans l'entreprise versus hors de l'entreprise, première insertion ou réinsertion².

Le psychologue peut tenir des fonctions de conseiller auprès de l'individu de consultant auprès d'une structure organisationnelle (direction, service de gestion des ressources humaines) de concepteur d'animateur de sessions de formations etc. Mais dans tous les cas, il s'agit pour le psychologue de faciliter des transactions réussies entre l'individu et un environnement professionnel, quelques précisions sur les composantes de cette définition de rôle sont immédiatement nécessaires, le terme « transaction » est préféré à celui d'interaction qui a parfois des connotations quelque peu mécanicistes : L'interaction serait le processus ou le résultat (prévisible) de la rencontre de caractéristiques laisse moins de place à un déterminisme (fut-il réciproque entre individu et contexte) pour permettre d'apprendre ce qu'il y a d'unique et d'origine dans cette rencontre, le critère réussite est toujours périlleux à utiliser, fortement connoté en milieu de travail par une idéologie entrepreneuriale qui n'est pas à considérer, par le psychologue comme allant de soi, il y aura réussite de la transaction lorsque ses résultats satisferont à au moins trois types d'exigences : celles du milieu professionnel, celles relatives aux besoins psychologiques de l'individu cette typologie sommaire des conditions de la réussite est hautement empirique et fonctionnelle, elle permet de distinguer, dans le domaine de parcours de vie professionnelle, ce qui relève d'une logique strictement « utilitariste » permettant d'assurer la « survie »

¹Ibid. P,25.

² BERNAUD Jean-Luc et LEMOINE Claude, psychologie de travail, 3^e édition, Dunod, p,17,18.

économique et matérielle de l'individu et de l'organisation et ce qui relève d'une logique de bien-être personnel, d'épanouissement et de réalisation de soi, les pratiques du psychologique du travail œuvrant dans le Domaine du Conseil en parcours de vie professionnelle s'inscrivent nécessairement à la fois dans l'une et l'autre de ces deux logiques.

Ce qui se joue dans les transactions entre individu et environnement professionnel, c'est notamment l'identité, les situations professionnelles expérimentées par l'individu façonnent son identité, celle-ci reflétera donc plus ou moins la prégnance de chacune des deux logiques que nous venons d'évoquer, les concepts d'identité au travail et d'identité professionnelle vont nous permettre d'introduire ce chapitre et apparaîtront en filigrane de la plupart des développements qui vont suivre, les conceptions de Sainsaulieu(1977-1998) éclairent utilement les enjeux actuels de l'orientation en parcours de carrière.

La lecture organisationnelle que fait Sainsaulieu de la production des identités, lui permet de mettre au jour quatre sources identitaires l'ouvre ;l'appartenance la trajectoire et la résistance, ces quatre catégories de reconnaissance sociale opèrent déjà dans les modèles identitaires repères par les travaux antérieurs de l'auteur(sainsaulieu1977),depuis l'avènement de 1^{ère} industrielle et les trente glorieuses, travail, organisations, parcours professionnels et relations sociaux ont profondément évolué, la pénurie d'emploi et les politiques de gestion de ressources humaines adoptées dans ce contexte ont profondément marqué la socialisation par le travail, pour l'œuvre la maîtrise d'un métier ou la recherche du développement de l'expertise fait place à la gestion prudente de ses compétences en vue d'assurer son employabilité pour l'appartenance, le lien d'individu, organisation se dissout dans la mesure ou se font plus prégnantes d'autres sources de socialisation¹.

L'association, la formation permanente, la trajectoire, moins prévisible, gagne en importance et se diversifie. La résistance, devenue surtout défensive pour préserver son emploi et sa profession trouve à s'exprimer dans les processus d'élaboration collective des politiques de l'organisation.

Cette approche de l'identité montre bien l'évolution des ses « règles du jeu » et la nécessité d'en tenir compte pour le psychologue qui intervient dans le processus d'élaboration d'un parcours de vie professionnelle.

¹Ibid. p,25. 31.

Les travaux sur le sens que l'individu trouve à sa vie de travail mènent à des conditions similaires, les contraintes économiques déclinées en pratiques de Gestion des ressources humaines insécurisant ont détourné progressivement les personnels des valeurs de travail (souci de la qualité et de la productivité, Gout du travail bien fait) et aussi de l'importance accordée à la perspective de faire carrière. Les plans de carrière linéaires se raréfient, on demande désormais à l'individu de construire lui-même sa carrière, mais les organisations, la société dispensent chichement les opportunités pour réaliser un tel dessein.

Pour Kraus(1998), il est clair que les sociétés actuelles, par un processus d'individualisation, demandent plus qu'avant à chacun de construire par soi-même son identité. L'individualisation a pour résultat d'imposer à l'individu d'opérer par lui-même ses choix de vie, choix qui, par le passé, étaient davantage guidés par l'intégration à un milieu idéologique, professionnel ou social. Alors l'identité se construit comme un patchwork par l'insertion dans de multiples réseaux appartenant aux sphères du travail, la famille, des loisirs, des amis « et non plus par l'intermédiaire d'une cohérence sociale nourrie par des modèles de vie cohérents »chez les jeunes de son étude, Kraus ne trouve pas un désinvestissement de la sphère travail- au contraire- mais l'évolution du contexte économique et social a changé et crée un champ de tension : Différentes stratégies de construction de soi et de son avenir sont alors possibles et Kraus pense que les adolescents peuvent profiter d'un soutien dans ce travail identitaire car le risque plane d'une fragilisation de l'individu corrélative par exemple d'une conception de soi démunie de moyens d'action et d'un futur ferme¹.

Cette problématique n'est pas spécifique aux adolescents, elle correspond à un enjeu majeur de nos sociétés et concerne chacun : « Aider les individus à trouver du sens personnel dans la réalisation d'œuvres économiques incertaines devient l'impératif mobilisateur d'une société en quête d'acteurs pour construire autrement la démocratie » C'est bien souvent le rôle du psychologue d'aider l'individu à retrouver du sens là où il n'en voit plus et là certes pas pour le rebouter. Toutefois il ne pourra répondre à des sollicitations motivées par cet impératif décrit par Sainsaulieu qu'en étant particulièrement attentif aux coûts de tous ordres que cette mobilisation peut entraîner certes pour la société globale et, ou l'organisation mais aussi pour l'individu. Cette prudence implique, pour le psychologue du travail, de répondre aux demandes Sociales et individuelles en mettant en œuvre toutes ses compétences et en développant de nouvelles, à la condition qu'il puisse se situer comme faciliter

¹Ibid. p. 38. 50.

Des processus transactionnels et non comme l'agent d'une commande sociale qui ne garantirait pas son indépendance professionnelle. La majeure partie de ce chapitre sera consacrée à l'exposé des compétences actuelles du psychologue du travail dans le champ des parcours de vie professionnelle. Nous reviendrons en conclusion sur le positionnement du psychologue à l'égard des enjeux individuels et collectifs (organisationnels et sociétaux) mais nous allons au préalable contextualiser l'orientation et le conseil en parcours professionnel puis prendre connaissance de trois situations concrètes où ils s'appliquent et qui nous serviront à illustrer les développements ultérieurs¹.

Sauf on considère que la culture organisationnelle peut être considérée comme une représentation sociale, la représentation sera définie avec Guimelli (1994) comme « un ensemble de connaissances et d'opinions partagées par un groupe à l'égard d'un objet social ». D'abord, même s'ils se sont développés de manière indépendante, ces deux concepts (culture et représentations sociales) sont largement modelés par les mêmes sources, à savoir les travaux de Durkheim. À ce titre, ils placent le phénomène relevant du collectif au centre de l'analyse.

Ensuite ils présentent des caractéristiques communes (idée du partage, celle de la construction par les collectifs qui, à notre avis, amène des interrogations sur la question du partage, l'idée que cette connaissance de sens commun est considérée comme allant de soi, importance de la socialisation et de la communication dans l'intégration des cultures et des représentations²).

3.4- L'intégrations et les concepts connexes.

Comme nous l'avons vu, le concept d'assimilation a pour différentes raisons souvent été confondu avec celui d'acculturation. Teske et Nelson (1974) appellent à établir une distinction entre acculturation et assimilation qu'ils considèrent comme deux processus séparés. Tandis que, pour ces auteurs l'acculturation renvoie à un processus potentiellement bidirectionnel et réciproque (en termes d'influence), l'assimilation est admise comme unidirectionnelle (la société d'accueil exerce par exemple, son influence de manière unilatérale sur un autre groupe). Les termes d'assimilation et d'intégration se trouvent largement utilisés en psychologies essentiellement pour désigner des formes du processus d'acculturation, et en sociologie, pour rendre compte de ce processus plus général d'adaptation à la société globale

¹Ibid.

²LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2^e édition, Paris, p. 166.

, commençons par évoquer les polémiques qu'ils suscitent ,notamment en raison de l'usage de ces termes dans le langage courant et politique pour décrire les attentes de l'état vis-à-vis des personnes d'origine étrangère(et de leurs descendants). Comme nous l'évoquions plus haut, le terme d'assimilation a été largement répondu entre 1880 et 1950 dans les recherches sociologiques portant sur la manière dont les immigrés deviennent progressivement membres de la société dans laquelle, ils se sont établis (schnapper 2007). Toutefois, souvent interprétée comme traduisant une volonté d'éradiquer les cultures minoritaires.

Pour schnapper, cette notion a toutefois été mal comprise, en ce sens qu'elle n'impliquait pas nécessairement le rejet des cultures minoritaires, mais encourageait simplement leur expression dans le seul domaine privé :Cohen(1999) aborde dans le même en rappelant que si l'assimilation a une connotation péjorative qui renvoie à la colonisation dans le débat politique en France, elle revêt un sens tout à fait différent en sciences sociales, l'usage du terme d'assimilation continue aujourd'hui à être favorisé par les sociologues américains tandis que leurs homologues français privilégient désormais le vocable d'intégration.

Cette notion est d'autant plus jugée inadéquate que les politiques d'intégration s'adressent à des individus qui se considèrent et sont considérés comme déjà intégrés, de fait(les descendants de migrants), dans la mesure où ils ont été socialisés dans la société d'établissement de leurs parents. Ces politiques sont ainsi perçues par certains comme stigmatisantes ,en ce sens qu'elles assignent des personnes à des groupes, souvent dévalorisés, qui ne sont pas nécessairement identifiés par ces derniers comme étant des groupes d'appartenance, en d'autres termes, ces perspectives tiennent compte de l'influence de la société d'accueil et mettent en évidence le fait que l'intégration n'est pas uniquement l'affaire des personnes d'origines étrangères ,la question d'intégration se pose dès lors en termes d'adéquation entre normes, valeurs et structure sociale¹.

Après avoir envisagé les problèmes de communication dans la perspective de la sociabilité spontanée et du développement de l'individu, il convient de considérer les cadres qui leur préexistent, d'une part les normes, les modèles, les systèmes de référence et d'évaluation que la société propose et au besoin impose à ses membres, d'autre part les groupes et au besoin impose à ses membres, d'autre part les groupes et les situations collectives ou tout sujet se

¹WAGNER Anne-lorraine, contribution au modèle d'acculturation interactif, p,25.

trouve d'emblée immergé. Une première distinction conceptuelle se présente¹ ici, entre les termes si courants de « société » et de « culture », en reprenant certains formules simples des anthropologues, on peut dire qu'une culture est le mode de vie donné et de pensée d'une population, alors qu'une société est l'ensemble organisé d'individus qui suivent un mode de vie donné, ou, plus sommairement : Qu'une société se compose d'individus et que la façon dont ils se comportent constitue leur culture. Mais nous aurons revenir sur la notion de groupe social souvent très insuffisamment définie. Le principal intérêt de cette formule pour la psychologie sociale consiste à définir la culture en termes de comportements, et non façon en quelque sorte figée, en termes d'institutions ou de produits. Plus précisément ces dernières, qu'ils s'agissent des codes, des systèmes techniques ou axiologiques ou des objets de la vie quotidienne, n'ont une portée effectivement culturelle qu'autant qu'ils s'incarnent dans des conduites et possèdent un sens pour les agents qui les assument.

Ce qui nous conduit à une première remarque : Ce qu'on nomme en bref l'« ordre social » n'existe et ne subsiste pas seulement sous l'effet de prescriptions et de contrôles externes, il se fonde conjointement sur un élan et sur une adhésion collective plus ou moins vivace. Dans le cadre institutionnalisé d'obligations et de sanctions, interviennent un ensemble d'empreintes et d'apprentissage peu à peu intégrés, par les sujets eux-mêmes porteurs d'énergie, d'aptitude et de goût spécifiques. Ainsi s'établit un système de régulation complexe entre la culture et la personnalité.

Une seconde remarque concerne la pluralité et la relativité des normes culturelles. L'ethnologie, l'anthropologie comparées ont relevé et détaillé (non sans quelque complaisance) les différences considérables qui existent dans les mœurs et les systèmes de valeurs des diverses sociétés. Mais en deca des différences on peut, discerner certaines similitudes basales qui tiennent moins à ce qu'on nomme classiquement la « nature humaine » qu'à certaines situations invariantes : Par exemple tout adulte a été un enfant dont la vie dépendait du soin des autres, tout être est sexué il a rencontré le problème masculinité -féminité. Ce sont ces urgences, ces aptitudes, ces expériences communes qui déterminent certaines uniformités de conduites qu'on peut observer dans l'ensemble de l'humanité. De même il est significatif que toutes les sociétés possèdent une certaine forme d'organisation familiale, une certaine structure hiérarchique, une certaine division du travail.

¹MAISONNEUVE Jean, opcit, paris, p,49.

C'est pourquoi, tout apprentissage social et tout jeu de relations se réfèrent d'abord à un certain système de statut et de rôle relatif à l'âge, au sexe, aux castes ou aux classes, aux milieux professionnels ou locaux¹.

3.5-La démarche d'intégration professionnel.

Des chercheurs se sont employés à intégrer les différentes théories de la motivation en mobilisant des cadres métathéoriques. Dans cette orientation, Klein (1989) a proposé une théorie intégrative de la motivation à partir d'une théorie du contrôle qui se présente l'individu comme un système finalisé, organise en fonction d'un résultat.

Suite à son action, cet individu reçoit des indicateurs de sa performance. Il les évalue à partir de critères, un écart entre les résultats et les normes déclenche un comportement destiné à le réduire. Plusieurs mécanismes cognitifs (attribution, mobilisation de scripts) interviennent entre le feedback sur les performances et l'émission d'un nouveau comportement. Les différentes théories de la motivation sont considérées comme des composantes de cette méta-théorie : Les théories du but interviennent dans l'analyse des écarts entre les résultats et les normes de référence, les théories du renforcement rendent compte des processus de feedback. Les théories de l'expectation régissent l'organisation des boucles de contrôle, alors que les théories de besoin permettent d'expliquer l'attraction vers les buts.

La théorie du contrôle constitue un cadre qui permet d'articuler toutes les théories classiques de la motivation, le modèle intégratif a une grande valeur heuristique, il permet à Klein de poser une trentaine d'hypothèses qui ne découlent pas des théories classiques, mais il reste encore à les valider². Dans le premier modèle sur l'intégration organisationnelle, nous avons mis en évidence plusieurs logiques d'intégration en fonction du degré de changement constaté chez l'acquéreur et l'entreprise acquise : l'absorption, la combinaison, la séparation et l'adoption.

Dans le deuxième modèle centré sur l'intégration culturelle nous avons distingué plusieurs conséquences selon la nature des relations entre l'acquéreur et l'entreprise acquise : L'assimilation, la déculturation, la séparation et l'adoption. Ainsi dans la logique d'intégration organisationnelle absorption, si les changements apportés aux systèmes comptables de

¹Ibid.

²LOUCHE Claude, op.cit, p, 83,84.

l'acquéreur sont faibles, ils seront plus importants chez l'entreprise acquise ce qui aura pour conséquence de mettre sous pression ces collaborateurs afin qu'ils acceptent de nouvelles méthodes de travail qu'ils les assimilent.

Ainsi, à titre d'exemple, la mise en place du progiciel de gestion intègre de l'acquéreur contraint les collaborateurs de l'entreprise acquise à modifier leurs méthodes de travail dans le cadre de la phase post-acquisition, a contrario, dans le cas de la combinaison, les changements induits par l'intégration des systèmes comptables sont équivalents dans les deux entreprises, ce qui devrait faciliter l'adhésion de collaborateurs des deux entreprises concernées¹

3.6- Agir pour l'intégration durable des salariés dans l'entreprise.

Pour l'intégration durable d'un salarié, l'entreprise doit réduire son « turnover », acquérir des compétences, accroître son attractivité, contribuer à la performance de son organisation ; le salarié doit travailler dans des conditions d'emploi et de travail satisfaisantes, coopérer dans une équipe, participer au projet de développement de l'entreprise, construire son parcours professionnel.

Les trois leviers pour intégrer durablement des salariés et agir pour la qualité de l'emploi² :

-bonne pratique de recrutement, d'accueil et d'intégration,

-les actions pour développer les compétences des salariés,

-l'amélioration des conditions de travail et la qualité de relations sociales.

Développer les compétences des salariés et construire des parcours professionnels.

Les nouveaux arrivants dans une entreprise ne sont pas forcément inexpérimentés. Ils peuvent par contre être plus vulnérables du fait de la méconnaissance de leur nouvel environnement de travail.

Ils doivent acquérir des connaissances spécifiques sur leur poste de travail, comprendre les exigences de l'activité, s'approprier la culture de l'entreprise. Les salariés ont statistiquement davantage d'accidents du travail lorsqu'ils ont une faible ancienneté dans le travail. Tout comme pour le temps d'accueil, la

¹Ibid, p, 90 ,92

formation lors de la prise de formation repose sur plusieurs acteurs pour permettre une intégration progressive e durable.

La formation en entreprise est un moyen pour développer les compétences des salariés et accompagner leur évolution professionnelle. Elle est utile lors de changements technologiques ou d'organisation. Elle permet également une transmission de savoir en cas de départs de salariés plus âgés, elle est enfin utile pour maintenir « l'employabilité » des salariés tout au long de leur vie professionnelle dans l'entreprise et dans d'autres activités.

Améliorer les conditions de travail et les qualité des relations sociale ; l'amélioration des conditions de travail permet, avec la gestion des parcours professionnels, de prévenir l'usure professionnelle, pour les travailleurs, quel que soit leur statut.

Ça vas permettre de réduire maladies professionnelles, accidents au travail. La il faut mis en place de document unique d'évaluation des risques professionnels, reste attentifs sur le nombre d'accident du travail et de déclarations de maladies professionnelles pour voir si il ya augmentation dans certaine taches.

L'ambiance dans l'entreprise influe sur les conditions de au travail. Les relations sociales facilitent la coopération et la professionnalisation ; elle permettre aussi de résoudre ensemble les difficultés rencontrées. Elles participent a la fidélisation des salariés et a l'image positive de l'entreprise. Le management et l'organisation déterminent pour partie la qualité relationnelle entre collègues ou équipes. Le dialogue social donne aux acteurs de l'entreprise la capacité a parler du travail, a se concerter dans la conduite des changements, a travailler ensemble, a négocier et agir en confiance¹.

3.7- Les approches d'intégration professionnel.

3.7.1- Le mangement participatif.

Lié a la direction des entreprises, le management participatif s'intéresse au mode de gouvernement et a la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadre et salariés. On peut la décompose en plusieurs niveaux :

- La direction participative par objectifs,

¹PIERRE Maille, amélioration de condition de travail, aract Bretagne, U.E. p,7,13

- Les cercles de pilotage et de qualité,
- L'entreprise apprenante et formatrice.

Il s'agit principalement de mettre en œuvre des processus de délégation et de consultation, comme des éléments de la décision, impliquant la responsabilité et l'autonomie des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. Les démarches de projet se sont largement inspirées de cette philosophie qui concilie à la fois délégation et démocratisation de l'action organisée¹.

3.7.2- Théorie de Lewin Kurt (1890-1947)

Principe : le rôle du mode de commandement. Selon lui, l'individu est plongé dans un champ social. Les forces psychologiques qui opèrent sur l'individu et dans l'individu sont causes de son comportement. L'élément fondamental est le champ social qui sont des groupes de référence et d'appartenance. La totalité du champ influe sur l'individu.

Lewin détermine 3 styles de leadership :

Leadership permissif : il n'y a pas de localisation précise de l'autorité (commandement « laisser faire »).

Leadership autoritaire : le dirigeant définit le rôle de chacun, il répartit le travail, il décide seul, mais il ne participe pas lui-même à l'action. Deux réactions possibles : apathie ou agressivité².

Supériorité des comportements de coopération et d'intégration parce qu'ils tiennent compte des besoins du groupe. Cette supériorité s'explique par :

Un meilleur moral de chacun des participants.

De meilleures relations internes de groupe.

Une canalisation de l'agressivité dans un sens constructif.

Une plus grande efficacité dans la résolution des problèmes.

¹PATRIK Lefevre, théorie et stratégies du management, p,31.

² CELINE Mansencal et DIDIER Michel, théorie des organisations, académie de Versailles, p10, 11.

Coch et French prolongent les études de Lewin en étudiant la résistance aux changements. Leurs expériences montrent l'importance de la participation direct du leadership participatif dans la méthodologie de l'introduction du changement. Pour que le changement soit accepté, il faut débloquer, introduire le changement, rebloquer sur la situation nouvelle¹.

3.7.3-L'intégration aspect d'acculturation

Plusieurs recherches ont montrées que l'intégration résultent d'un processus d'acculturation, et qu'une bonne intégration au travail ou autres peut avoir un effet positif et significatif sur l'adaptation, implication, engagement, loyauté et en fin un comportement de citoyenneté.

Deux concepts essentiels nécessitent d'être définis avant de présenter les modèles d'acculturation à savoir :

3.7.3.1- L'intégration :

Nous retenons dans cette communication la définition de LANDEKER ,1989 Qui explique les formes d'intégration comme suit:

-L'intégration culturelle: qui est facilitée par la congruence des valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise.

-L'intégration normative: facilitée par l'acceptation et l'adhésion aux normes et règles de l'entreprise².

-L'intégration communicative: facilitée par les relations personnelles harmonieuses avec autrui (Relation horizontales et verticales).

-L'intégration fonctionnelle: facilitée par L'adéquation formation/ exigences du poste occupé et ces conditions de travail.

3.7.3 .2-L'acculturation :

Que l'on définira, à l'instar de Robert Redfield, Ralph Linton et Melville J. Herskovits (1936) comme l'ensemble des changements résultant du contact continu entre groupes d'individus de cultures différentes.

¹Ibid. P, 15.

²La gestion de la diversité culturelle au travail « regards psychosociaux sur l'intégrations,.

-Par la suite, Theodore D. Graves (1967) introduira une distinction entre :

-Niveau groupal: l'acculturation en tant que phénomène collectif qui consiste en un changement de la culture du groupe concerné:

-Niveau psychologique: l'acculturation psychologique renvoie aux modifications qui se produisent chez l'individu au niveau psychologique, en réaction à une « acculturation collective » préalable.

Il est à signaler en fin, que l'intégration au travail ou autres dépend des changements ou modifications que subira l'individu ou le groupe lors du processus d'acculturation, laquelle peut revêtir des formes bien diverses comme nous le verrons¹.

3.8- La forme d'intégration

Puisque le rapport au travail et à l'emploi constituent deux dimensions distinctes de l'intégration professionnelle, aussi fondamentale l'une que l'autre on peut définir le type idéal de l'intégration professionnelle comme :

La double assurance de la reconnaissance matérielle, symbolique du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi. La première condition est lorsque les salariés disent qu'ils éprouvent des satisfactions au travail, et la seconde, lorsque l'emploi qu'ils exercent est suffisamment stable pour leur permettre de planifier leur avenir et d'être protégés face aux aléas de la vie.

Ce type idéal, qualifié d'intégration assurée, permet de distinguer, par déduction trois types de déviations :

L'intégration incertaine (satisfaction au travail et instabilité de l'emploi)

L'intégration laborieuse (insatisfaction au travail et stabilité de l'emploi)

L'intégration disqualifiante (insatisfaction au travail et instabilité de l'emploi)

L'intégration disqualifiante ; cette forme d'intégration professionnelle est la plus difficile à vivre pour les salariés.

¹Ibid.

Elle traduit une crise d'intégration professionnelle, puisqu'elle conjugue insatisfaction dans le travail et instabilité d'emploi. Elle peut se traduire par des problèmes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

Les salariés qui en font l'expérience éprouvent le sentiment d'appartenir à un groupe au sein duquel leur identité est menacée, soit parce que leur statut est nettement inférieur à celui des autres, soit parce que le groupe lui-même est condamné à disparaître.

La souffrance dans le travail n'est pas dans ce cas, compensée par l'espoir d'une amélioration. Le statut social de ces salariés est donc plus ou moins remis en question. Ces éléments n'offrent en réalité au salarié que le cadre élémentaire de son intégration et le privent en même temps de tout ce qui peut lui donner un sens, à savoir la reconnaissance, la dignité, le moyen, d'expression et enfin la stabilité, ce type d'intégration il peut conduire à l'apathie.

Une faible intégration professionnelle risque de conduire à une faible intégration au système social dans son ensemble. Plus l'individu est intégré dans la sphère professionnelle, plus il a de chances d'être reconnu pour sa contribution à l'activité productive et valorisé dans la société, plus il a de chances également de jouir d'une sécurité à l'avenir¹.

Les salariés proches de **l'intégration disqualifiant** sont les plus distants vis-à-vis de la vie collective de l'entreprise. Ils attendent des syndicats qu'il les aident à préserver leur emploi, mais ils ne font pas confiance aux délégués du personnel pour défendre leurs intérêts. Ils utilisent également très peu le comité d'entreprise. Lorsqu'ils disent qu'ils travaillent uniquement pour leur salaire, même s'il est dérisoire, cela signifie qu'ils tiennent avant tout à leur emploi et aux droits sociaux qui en découlent. Mais en réalité, ils n'éprouvent aucun plaisir à vivre dans l'entreprise et cherchent à la fuir dès qu'ils s'y trouvent. Les salariés éprouvent, dans ce cas, une telle désillusion qu'ils se replient sur eux-mêmes. Leur vie familiale en est également fortement affectée. La probabilité pour eux d'avoir des bonnes relations de couple, de bonnes relations avec leurs enfants et avec les membres de leur famille est, chaque fois, plus faible que pour les autres salariés.

L'intégration assurée est celle qui a plus de chances de permettre aux salariés de réaliser leurs aspirations dans la vie sociale et pour cela de s'y engager pleinement. Cette forme d'intégration professionnelle n'est pas opposée à l'adhésion syndicale. Au contraire, l'adhésion syndicale peut en être un facteur

¹S. Pagan, Les nouvelles formes d'intégration professionnelle, Paris, p24,25.

déterminant. On pu noter une attitude d'ouverture a la vie collective de l'entreprise. Les salaries proches de ce type ont également plus de chances d'avoir de bonnes relations de couple, mais aussi bonnes relations avec leurs enfants et avec les membres de leur famille. enfin ; ces salaries se sentent plus concernes que les autres par la politique et défendent, dans l'ensemble, une politique plus conservatrice¹.

3.9- La socialisation comme incorporation d'habitus.

Par le concept d' habitus, Bourdieu(1980) vise à penser le lien entre socialisation et actions des individus. L'habitus est constitué en effet par l'ensemble des dispositions, schèmes d'action ou de perception que l'individu acquiert à travers son expérience sociale. Par sa socialisation, puis par sa trajectoire sociale, tout individu incorpore lentement un ensemble de manières de penser, sentir et agir, qui se révèlent durables. Bourdieu(1980) pense que ces dispositions sont à l'origine des pratiques futures des individus. Toutefois, l'habitus est plus qu'un simple conditionnement qui conduirait à reproduire mécaniquement ce que l'on a acquis. Dans son analyse structurale, Bourdieu (1980 : 88) examine la socialisation comme une incorporation d'habitus, c'est-à-dire d'un "système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs des pratiques et des représentations².

En assurant une présence active du passé dans le présent, l'habitus tend à favoriser les expériences propres, à le renforcer par le choix qu'il opère dans le champ circonstanciel et relationnel de l'agent, champ composé d'un univers relativement constant de situations propres à renforcer ses dispositions dans une forme de fausse anticipation de l'avenir (Bourdieu, 1980).

Bourdieu (1980) pense ainsi que l'habitus est un ensemble de structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes . L'habitus est structure structurée puisqu'il est produit par socialisation ; mais il est également structure structurante car générateur d'une infinité de pratiques nouvelles.

¹Ibid. p.30.

²PIERRE Bourdieu, le captal social, actes de la recherche en sciences sociales, n°31,180,P,2.

Dans la mesure où ces dispositions font système, l'habitus est à l'origine de l'unité des pensées et actions de chaque individu. Mais, dans la mesure où les individus issus des mêmes groupes sociaux ont vécu des socialisations semblables, il explique aussi la similitude des manières de penser, sentir et agir propres aux individus d'une même classe sociale.

La notion de violence symbolique renvoie à l'intériorisation par les agents de la domination sociale inhérente à la position qu'ils occupent dans un champ donné et plus généralement à leur position sociale (Bourdieu, 1980). Cette violence est infra-consciente et ne s'appuie pas sur une domination intersubjective (d'un individu sur un autre) mais sur une domination structurale (d'une position en fonction d'une autre). Cette structure, qui est fonction des capitaux possédés par les agents, fait violence car elle est non perçue par les agents. Elle est donc source d'un sentiment d'infériorité ou d'insignifiance qui est uniquement subi puisque non objectivé. La violence symbolique trouve son fondement dans la légitimité des schèmes de classement inhérent à la hiérarchisation des groupes sociaux¹.

3.10-La socialisation organisationnelle.

A chaque étape de sa vie, l'individu se socialise et s'adapte à un nouvel environnement, un nouvel emploi, une promotion, une mutation, sont autant de moments décisifs dans le processus de socialisation organisationnelle.

3.10.1-La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires.

La socialisation organisationnelle est une notion sur laquelle de nombreux auteurs se sont attardés et qui, par conséquent, a évolué avec le temps.

Pour les chercheurs van Maanen (1978) et Schein (1979), la socialisation organisationnelle peut se définir comme étant le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités.

Dans un sens plus général, c'est également « le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » ces deux auteurs considèrent alors l'étape de l'intégration comme une partie du processus de socialisation

¹PIERRE BOURDIEU, esquisse une auto-analyse, raisons d'agir, 2004, p, 109.

organisationnelle .

Récemment de nouvelles approches concernant la socialisation organisationnelle ont été développées, notamment par Deiphine Lacaze (2010), qui a beaucoup étudié le sujet. Selon elle, la socialisation organisationnelle il constitue un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues. C'est donc le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation,

L'individu n'est plus passif rapport à ce que lui apporte l'organisation : il doit assimiler la culture d'entreprise, apprendre à tenir son rôle, acquérir les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe. Il appartient à l'entreprise, pour sa part, de mettre en place des outils pour accompagner les salariés non intégrés dans leurs efforts d'intégration. Avec cette approche l'auteur aborde donc l'idée que l'individu est acteurs de son intégration et donc de sa socialisation dans son nouvel environnement¹.

3.10.2 - Les procédures organisationnelles d'intégration

Après avoir défini le contexte de la socialisation organisationnelle, la question qui se pose est de savoir comment les organisations socialisent leurs membres. Van Maanen & Schein (1979) ont travaillé autour de cette question et ont étudié les pratiques mises en place dans différentes organisations. D'après leurs recherches, six dimensions permettent de situer et cartographier toutes les procédures de socialisation.

3.10.3-Différent type de stratégie de socialisation.

- les stratégies de socialisation individuelles ou collectives : les salariés sont intégrés seuls et suivront des formations de manière isolée. À l'inverse, ils sont regroupés dans les formations afin qu'ils deviennent un groupe soudé lorsque les pratiques sont collectives. Dans ce cas, la position sociale de salarié sera définie par groupe .

- **Les stratégies informelles ou formelles :** dans le cas d'une stratégie informelle, le salarié est immédiatement mêlé aux autres membres et l'apprentissage est le résultat des essais et des erreurs issus de l'expérience et d'un apprentissage sur le tas. Dans le cas d'une stratégie formelle, les salariés

¹CALORINE Cordier, Les enjeux stratégiques de l'intégration, Dumas, 2013, P, 10.

est séparée des membres de l'entreprise jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie des membres plus anciens et sa formation se fait par de spécialistes de la formation.

- **Les stratégies de socialisation non séquentielles ou séquentielles :** lorsque la socialisation est non séquentielle, les étapes suivies par le nouveau venu ne suivent pas de logique interne claire et le contenu des différents stades de formation n'est pas défini. Si la socialisation est séquentielle, le nouveau membre suit un parcours très balisé et passe par une série d'étapes fiable, distinctes et clairement définies.

- **Les stratégies de socialisation variable ou fixe :** pour les procédures variables, un parcours différent est défini pour chaque salarié et les étapes à franchir sont souvent notifiées à la salariée recrutée au dernier moment. Pour les procédures fixes, un planning avec le temps a priori par l'organisation comme nécessaire au franchissement de chaque étape.

- **Les stratégies de socialisation disjointe ou « en série » :** les pratiques sont « disjointes » lorsque les salariés ne peuvent pas rencontrer la personne qui occupait son poste avant (impossibilité ou choix organisationnel), de sorte qu'elle ne dispose d'aucun exemple, ni repère sur la manière dont elle peut et doit remplir son rôle mais peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale.

Dans les stratégies en « séries », le nouveau recrute a des contacts avec les personnes qui occupaient le poste avant lui, de sorte d'assurer une continuité.

- **Les stratégies de socialisation conduisant à de « l'investissement » ou du « désinvestissement » :** dans le premier cas il y a une valorisation des identités et des différences qui sont vues comme des sources de richesse et il existe donc un soutien inconditionnel entre les différents membres de l'entreprise. Ou bien, il y a une valorisation des valeurs organisationnelles auxquelles les salariés est tenu de se conformer s'il souhaite être accepté¹.

3.10.4 - L'intégration sociale dans les entreprises

Dans l'histoire de la sociologie, deux grands modèles ont été alternativement (ou simultanément) utilisés, selon que les chercheurs mettaient l'accent sur les composants du système social (démarche analytique) ou sur la société comme un tout (démarche holistique).

¹Ibid. P,23.

La première modèle a domine la sociologie des organisations. Mettant l'accent sur les acteurs (individus, groupes, coalitions,...) donc on cherche comprendre les enjeux, les alliances, l'entrelacs des stratégies, elle est qualifiée d'interactionniste.

Le seconde modèle été surtout développée en sociologie générale et on peut la faire remonter aux écrits d'Emile Durkheim au début du 20^{ème} siècle. Hégémonique en ethnologie, elle n'apparait dans les travaux sur l'entreprise que depuis peu, a propos et autour du thème de la culture d'entreprise. Ces modèle est qualifie culturaliste.

En somme, il ya dans l'entreprise a la fois importation de cultures exogènes (professionnelles, régionales, nationales) et production d'une culture spécifique. Valeurs partagées, sentiment d'appartenance, consensus autour de projets, le tout encourage par un management pus axe sur la ressource, vont faire que « l'entreprise fonctionne a la croyance ».

Le culturalisme substitue a la réduction utilitariste de l'entreprise « du chacun pour soi » la division globale et intégratrice de « l'entreprise a plusieurs », comme l'écrit Renaud Sainsaulieu. La culture d'entreprise est une ensemble de croyances, de connaissances et de pratiques communes a une société, ensemble qui fonde l'unité profonde et l'originalité de cette société¹.

Résumé du chapitre :

En guise de conclusion de ce chapitre, il apparait clairement que qu'on a cerné notre sujet, en commençant par la question d'intégration professionnelle et ses phases, ainsi de présenter les différent théorie de l'intégration de salaries, d'une manière général, et de manière particulière la théorie de l'intégration global de LANDEKER .

¹ GAARD Donnadieun l'intégration sociale dans les organisations, pais, p,2

**Chapitre IV : présentation du lieu
d'enquête, étapes de la recherche sur
le terrain, analyse et interprétation
des résultats de la recherche**

Préambule

Dans ce présent chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi que les étapes de la recherche sur le terrain a savoir : La pré-enquête, la période de l'enquête, la conception du questionnaire, et sa description, et l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

4.1- Présentation du lieu d'enquête.

CRCC-SPTA (China Railway construction corporation limited), l'entreprise ferme qui s'accorde a la loi chinoise, son chiffre d'affaire est de 12,33745415 dollars, son siège a la république de chine partie ouest n°40, avenue fuxing, arrondissement de haidan municipalité de Beijing-china bénéficiant du registre commerciale n°40,le numéro d'enregistrement commercial est de 100000000041302,adjoit directeur General, monsieur Wei wanzheng ne en chine le 14 février 1964,resident en Algérie a Ain Defta.

L'entreprise national des points et travaux d'arts SAPTA –EPE-SPA, son chiffre d'affaire est de 1200000000,00DA, son siège social rue Coronel Bouguira, n°63 Alger, en registre dans inspection en 2008, registre sur le commerce Alger sur le numéro 00B\16\00-0011369 ratifie le 2 avril 2008, le numéro statistique 000016001136983, son directeur général monsieur Bayasli Rachid ne a Houshein Dey Alger.

Le contrat de groupement GRP -CRCC-SAPTA, cette collaboration représente l'article 796-799 qui vient du mot d'ordre 59-75 du 26 septembre 1975, un Project de l'ensemble de travaux, la réalisation de la route principal liée au port de Bejaia a est-ouest. Concernant a la répartition de tache : CRCC (91%) par contre SAPTA (9%), le groupement CRCC-SPTA se situe au lotissement Azouau, bloc n°43, a quatre chemin-Bejaia.

4.1.1- Historique

CRCC-SAPTA (China Railway construction corporation limeted), concernant le sujet de la convention actuel dans la réalisation du groupement de l'entreprise, temporaire selon les articles 769, jusqu'à 799, répète l'ordre n° 59 a 75 établir le 26 septembre de 1975,la loi commercial modifie et complète du décret législative n°08-93,établir au 25 Avril 1993,l'ordre n°27-96,établir au 06 Décembre 1996,et la loi n°02-05 ,établir au 06 février 2005,pour but de réalise le projet définis dans article 05 au-dessus, dans ce contexte le but de cette actuel convention est de détermine le condition de partenaire et le

partie, les obligations communs en vers le propriétaire du Project l'agence national des autoroute A.N.A, selon les deux articles 21 et 59 du décret présidentiel n°10-236, continent organisation du marché publique modifie et complète pour réaliser ainsi que faire le travail de réalisation la route principal de l'autoroute liée entre port de Bejaia avec l'auto route est-ouest au niveau de le chantier AHNIF.

Le siège social de regroupement a été définir a la rue Charage-Alger, bâtiment n°143 pour réaliser actuel convention le regroupement actuel CRCC-SAPTA, est une association bilatéral (sans intention de partenarial) se constitue de deux nombre associe, la base de groupement actuel a l'exécution de tout moyens particulaire pour facilite l'étude et l'exécution du marché en criant la réalisation de travaux du route principal et de autoroute lie entre port de Bejaia et celle autoroute est-ouest au niveaux de ANIF, chaque société constituent le groupement conserve sa propre comptabilité, une gestion propre de ses activités et l'exécution de sa propre part de travaux comme été définir antérieurement, le CRCC a comme des activités suivant : laboratoire du chantier, les études d'exécution a part de tunnel, contrôle externe des études sécurité négative.

4.1.2-L' organisation de regroupement

Le regroupement se constitue de deux structure que sont : l'assemble général et la direction de regroupement.

L'assemble général se constitué de quatre responsable suivant :

- Direction générale de la société China Railway construction corporation limited (CRCC –Alger) monsieur Wei Wanzheng.
- -le président directeur général de la société SAPTA, EPE, SPA, monsieur Rachid Bayasli
- Le directeur général de l'exécutive de la société CRCC-Alger, monsieur Xu Huaxing
- Le président du pole-est, monsieur Djamel Hammadi l'assemble se réunis selon a la demande de ce nombre ou le président tant que ce nécessaire

4.1.3–Les missions et les obligations de la direction générale

Représente le nombre de groupement auprès du propriétaire du Project et l'exécutant des travaux du Project.

L'acceptation de partie selon les délais très courts a la décision de contraindre et des ordres de service et de conseil etc., et mise par des propriétaires du Project ou l'exécutant des travaux de Project l'acceptation du propriétaire du Project par la demande émise par l'entrepreneur, auprès du groupement, certifie et avalise tous les documents du groupement avant l'envoi, Faire parvenir au propriétaire du Project, n'est import quelle autre communication, (correspondance, de réserve, besoin, etc.) est mit par chaque partie a part et de programme de l'exécution de travaux adopte, demande le temps suffisant pour réceptionner et levé le réserve possible, garantir la mission de coordination entre le propriétaire du projet et des autres partie, établir la convention avec le partie, selon une échéance et chaque assure le control de son application, mettre l'organisation générale, les travaux, selon un programme convenu en commun, garantir la collaboration de travaux d'exécution, garantir la tenue de compte de dépense commune.

La continuité de demande présidentiel CRCC commence prendre effet au début de la signature de cette convention jusqu'à a la réalisation de l'Object que a été établir pour cela.

4.1.4 –Présentation de la direction générale

Designier l'assemble général selon le suggestion le suggestion de président du ligne **CRCC-SPTA** président du groupe que détermine ce prérogative, ce compétence dans la convention du groupement, il est responsable de représente le nombre du groupement auprès du propriétaire du Project et de garantir la coordination général entre le membre, L'assemble général désigne selon la suggestion de groupement de vice-directeur de groupement en précisant leur prorogative et compétence par l'assemble général ,la fonction de directeur ou vice- directeur de groupement s'arrête vu le Dèce, l'incapacité juridique ou physique, Il est possible de remplacer de directeur et vice-directeur, en n'est import quelle moment sur la décision de l'assemble général.

La spécialité de directeur général du groupe se présente dans l'exécution des orientations des orientations directif de l'assemble général selon le règlement du regroupement.

Consiste dans ce cadre la spécialité et les activités suivantes tells que :L'exécution du marche de travaux selon des instructions de l'assemble

général, garantir la relation avec organisme intérieur et les entreprises publiques au bénéfice de nombre dans cadre de marche, adhésion de nombre aux instructions le control administrative ou technique, le plan orientation et les instructions de service que n'est import quel document émis par le propriétaire du Project et le exécuter des travaux et aussi le document et les informations émise par société administration tiers, le chef de projet ou n'est import quelle demande ou communication émise par le membre.

La négociation avec les autorités local et le responsable du chef du Project en que concerne le question d'ordre local, il n'est pas le droit de négocier concernant a la modification ou l'expansion de tâche du marché de travaux seulement si il est une délégation du pouvoir de l'assemble général, garantir la coordination des études d'exécution, établir les tableaux chantier général pour intervention de membre délimite le moyen efficace et humain a utilisé ainsi que mettre en lumière, tout le compte de groupement qu'été valide par l'ensemble général.

4.1.5- Le Directeur de groupement.

Respect de procédure du plan d'assurance, qualité qu'il faut que devoir être applique par le membre dans le chantier.

Directeur du groupement prorogatif de signature sur le document de travail, à la route principal, le lien de port de Bejaia a cette route est-ouest au niveau de chantier Anif, la préparation sur la base, la présence de nombre et le propriétaire du Project et la signature sur le document mensuel finalisant, l e travaux réalisable qui seront expose au propriétaire du Project pour acceptation, il faut envoie une copie de document que en été préparé par le groupement a tout le membre après l'acceptation du chef du Project.

4.2- Les étapes de la recherche sur le terrain

4.2.1- la pré-enquête

On a débuté notre recherche par une pré enquête dont on a utilisé la technique d'entretien ouvert, ou on a posé des questions ouvertes sur des sujet liés a notre recherche à savoir l'impact des orientations d'acculturation sur l'intégration des cadres et on a laissé la liberté aux enquêtes de s'exprimer sur les différents sujets, chose que a nous permis de : préciser notre objet de d'étude, découvrir le terrain de l'enquête,-établir notre questionnaire, choisir notre échantillon.

4.2.2- Le temps de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée à l'entreprise **CRCC-SAPTA** China Railway construction corporation limited, dues la disponibilité des enquête, dans des conditions acceptables, durent une période de un mois, en a fait la distribution des questionnaires pour recueillir toutes les information, ce que nous facilitera par la suite l'analyse de contenu.

4.2.3- Description et conception du questionnaire :

On a choisi cette technique par ce que : « elle relève de la méthode quantitative et répond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, dans le but de recueillir et de vérifier les données statistiquement et faire des comparaisons chiffrées ainsi, parmi les objectifs que présentent les questionnaires on trouve d'une part la détermination de la population cible et ces caractéristique d'autre part la vérification des hypothèses de la recherche »

On détermine la population ciblée en précisant ses caractéristique (l'âge, le sexe niveaux d'instruction), on élabore notre questionnaire sur la base des résultats de notre pré-enquête, les donnes recueillies durant la pré-enquête, l'observation et l'entretien.

Notre questionnaire est constitué de 38 question fermées et ouvertes, des modalités des réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse que leur convient, de demander quelque fois de plus amples informations lorsque la réponse est positive ou négative pour plus de précision.

Il se compose des axes à savoir :

Le premier axe : questions relatives aux donnes socioprofessionnelles (01 jusqu'à 10)

Le deuxième axe : questions relatives a mesure d'acculturation selon l'échelle de Vancouver (VIA) 2001.

Cette échelle de mesure des orientations d'acculturation est composée de (20) items relatifs à (10) sujets traitants les domaines de l'acculturation a savoir : le mariage, la participation aux traditions culturelles, l'adhésion dans les activités sociales, se sentir aise de travailler avec les autres, le divertissement, le conformisme aux méthodes adoptées dans la vie public, la conservation des pratiques culturelles et leurs développement, la croyance dans les valeurs de l'autre, l'humour des membres étrangers, tendance a nouer des relations amicales avec l'autres.

L'échelle (VIA) à été soumise a une scission en deux parties à savoirs : la partie des items paires que mesurent le patrimoine culturel du groupe d'origine, par contre les items impaires mesure le patrimoine culturel des membres du groupe dominant, pour classer chaque sujet et ses collègues de l'exogroupe culturelle dans l'un des quatre orientations d'acculturations dans l'un des quatre orientations d'acculturation il est recommandé de suivre ce qui suit : l'orientation d'intégration, l'orientation d'assimilation, l'orientation de séparation, l'orientation de marginalisation. (11 jusqu'à 30).

Troisième axe : questions relatives a l'intégration culturelle des cadres Algériens et étrangères de CRCC-SAPTA dans le l'accord d'association économique (31 jusqu'à 34).

-Quatrième axe : Questions relatives a l'intégration communicative des cadres Algériens et étrangère de CRCC -SAPTA dans le cadre de l'accord d'association économique. (35 jusqu'à 38).

4.3-L'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs aux deux hypothèses qui stipulent que « Les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de part les attitudes négatives qu'elles sous-tendent influencent négativement les deux modes d'intégration des cadres chinois et Algériens de l'entreprise **CRCC-SPTA** excepter l'orientation d'intégration qui influence positivement ces deux modes d'intégration de part les attitudes positives qu'elles sous-tend

4.3.1-Représentation des données socioprofessionnelles .

Dans cette partie nous allons présenter les tableaux simple a savoir : la répartition des travailleurs selon le genre, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, l'ancienneté au travail, nombre d'années de travail a l'étranger, niveau de maitrise de la langue du partenaire économique actuel, durée de travail avec le partenaire économique actuel, l'expérience de travail avec des partenaires étrangers, nationalité.

Tableaux 1 : La répartition des travailleurs selon le genre.

Le genre	F	%
Masculin	50	62
Féminin	30	37,5
Total	80	100

On remarque selon les données statistiques de ce tableau que la majeure partie des salariés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 62% et les sexe féminin sont représentent par un pourcentage de 37,5%, Ce constat est dû à la nature des activités qui s'effectuent au sein de l'entreprise **CRCC-SPTA** qui demande une grande responsabilité et une force physique considérable, et en particulier au niveau des postes d'exécution. Ce qui réduit par conséquent le nombre de femmes.

Tableaux 2 : La répartition des travailleurs selon l'âge.

L'âge	F	%
20-30 ans	41	51,25
31-40 ans	26	32,5
41-50 ans	08	10
51-60 ans	05	6,25
Total	80	100

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des travailleurs de **CRCC-SPTA** sont de la tranche d'âge entre 20-30 ans, Et plus et ils représentent 51,25% de l'échantillon ensuite nous avons les travailleurs de la tranche d'âge entre 31-40 ans, Ainsi qui sont de l'ordre de 32,5%, puis les talonnent ceux qui sont de la tranche 41-50 ans ,et qui représentent 10% de l'échantillon et enfin ceux de la tranche 51-60 ans qui sont les moins nombreux avec un pourcentage de 6,25.

Dans notre enquête, nous avons tenté de toucher à toutes les tranches d'âge. C'est ainsi que nous constatons que plus de la moitié des travailleurs ont 30 ans et plus, donc les plus âgés et sont par conséquent très

expérimentés. A l'inverse, les plus adulte sont les moins nombreux, en l'occurrence ceux qui sont de la tranche d'âge 51-60 ans. Le fait que la plupart des travailleurs soit encours jeune démontrent en plus de leur expérience, une certaine politique de fidélisation des employés entretenue par l'entreprise et un recrutement relativement équilibré.

Tableaux 3: La répartition des travailleurs selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	F	%
Secondaire	13	16,25
supérieur	67	83,75
Total	80	100

Selon ce tableau, on constate que la majorité des travailleurs ont un niveau supérieur et sont de l'ordre de 83,75%, Ensuite, nous avons les travailleurs qui ont un niveau secondaire et font un pourcentage de 16,25%, Enfin, nous constatons que les travailleurs ont un a un niveaux acceptable en ce que concerne a leurs instructions et ainsi que sont la capacité physique et intellectuel pour maitriser de taches facilement.

Tableaux 4: La répartition des travailleurs selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnelle	F	%
Cadre moyen	57	71,25
Cadre supérieur	23	28,75
Total	80	100

D'après les données de ce tableau, on remarque que la catégorie des moyens représente un pourcentage de 71,25% suivie de celle des cadres supérieurs avec un pourcentage de 28,75 %.

En nous basant sur ces données, nous pouvons signaler que l'entreprise **CRCC-SPTA** a une prédominance des dans le cadre moyen, par le fait que l'entreprise constitue un pôle attractif pour les plus instruits qui cherchent des postes de travail dans la maîtrise ou l'encadrement car ces derniers offrent plus de perspectives d'épanouissement personnel et une carrière intéressante.

Tableau 5: La répartition des travailleurs selon l'ancienneté au travail.

Ancienneté au travail	F	%
Moins de 3ans	22	27,5
Entre 3 et 6 ans	18	22,5
Entre 6 et 9 ans	20	25
Entre 9 et 12 ans	4	5
Entre 12 et 15 ans	3	3,75
Plus de 15	13	16,25
Total	80	100

Nous constatons dans ce tableau que les travailleurs âgés de 2 ans et plus sont les plus nombreux avec un pourcentage 27,5% et ceux qui ont 6 et 9 ans, sont représentés par un pourcentage de 25%, Enfin nous constatons une presque égalité entre ceux qui ont 9 et 12 ans et ceux entre 12 et 15ans et ceux qui ont plus de 15 ans avec un pourcentage de 16,25% pour les dites catégories. Nous déduisons à partir des données précédentes qu'une grande partie des travailleurs sont prendre des expériences, au poste de travail cela joue un rôle primordial dans certaines situations, ainsi que dans l'aspect de l'intégration professionnelle.

Tableaux 6 : La répartition des travailleurs selon le nombre d'années de travail a l'étranger.

Nombre d'années de travail a l'étranger	F	%
1-2 ans	12	15
3-5 ans	24	30
Plus de 5	44	55
Total	80	100

Selon les données de ce tableau nous constatons que la majorité de travailleur que travail a l'étranger a plus de 5 ans, par laquelle est représentée par un pourcentage de 55%, et ceux qui sont a 3-5 ans sont représentés par un pourcentage 30%, à la fin on remarque que ceux qui sont pas encore beaucoup de temps entre 1-2 ans sont représentés par 15%.

On peut déduire que la majorité de travailleur ont déjà une certaine expérience ainsi que professionnalisme par rapport au travail à l'étranger.

Tableaux 7 : La répartition des travailleurs selon le niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel.

Niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel	F	%
Niveau très élevé	12	15
Niveau moyenne	24	30
Niveau faible	44	55
Total	80	100

D'après les données dans ce tableau on remarquons que par rapport à la maîtrise de langue du partenaire économique actuel, l'entreprise **CRCC-SPTA**

est dans un niveau faible représente par 55%, ensuite on remarquons le niveau moyenne que est représenté par 30%, et a la fin le 15% porte le niveau très élevé.

Donc dans ce sensé on peut dire que le niveau de maitrise de la langue du partenaire économique actuel porte un certain faiblesse en ce que concerne a la communication considère comme un des facteurs très important pour discute, change des idée etc. mas pendant notre stage de recherche on remarquons que l'entreprise **CRCC-SPTA** a une interprété qui est charge de les aide dans ces aspect.

Tableaux 8 : La réparation des travailleurs selon la durée de travail avec le partenaire économique actuel.

La durée de travail avec le partenaire économique actuel	F	%
De 1 a 2 ans	55	68,75
De 3 a 5 ans	17	21,25
Plus de 5 ans	8	10
Total	80	100

D'après les résultats obtenus on peut remarque que la durée de travail avec le partenaire économique actuel est entre 1 et 2 ans représentent par un pourcentage de 68,75%, par la suite on aussi entre 3 et 5 ans représente par une pourcentage de 21,25% et a la fin le moins fréquente est celle de plus de 5ans que est représenté par 10%.

Tableaux 9 : La répartition des travailleurs selon l'expérience de travail avec des partenaires étrangers.

L'expérience de travail avec le partenaire étrangers	F	%
1-2 ans	50	62,5
3-5 ans	20	25
Plus de 5	10	12,5
Total	80	100

D'après ce tableaux nous remarquons que la plus part des travailleur a l'entreprise **CRCC-SPTA** sont entre 1-2 ans de l'expérience de travail avec le partenaire étranger avec 62,5%,suivi de ceux qui sont entre 3-5 ans avec 25% et enfin ceux qui sont plus de 5 ans avec 12,5%.

A partir de la on peut expliquer que par rapport a l'expérience de travail avec des partenaire étranger l'entreprise **CRCC-SPTA** se trouve dans un niveau acceptable, suffisant pour savoir résoudre certains éventuel situations dans l'entreprise.

Tableaux 10 : La répartition des travailleurs selon la nationalité.

Nationalité	F	%
Algérienne	40	50
chinoise	40	50
Total	80	100

D'après ce tableau clairement illustre on peut dire que notre population d'étude est divise en deux nationalités différents, tels que : Algériens et chinois, par laquelle on a divise les questionnaires moitié-moitié 40 pour Algériens et 40 pour les chinois, avec 50%

A partir de la on va chercher a découvrir les particularité de chaque nationalité vis -a -vis a des orientations d'acculturation.

4.3.2-Le rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration Culturelle des cadres Algériens et chinois.

Dans cette partie nous présenterons le rapport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres chinois et Algériens dans le cadre de l'accord d'association avec leur intégration culturelle.

Tableau n°11 : Le rapport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres et leur adhésion aux nouvelles valeurs de travail.

Adhésion aux nouvelles valeurs	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
	Assimilation	7	35	13	65	20
Séparation	11	47,82	12	52,17	23	100
Marginalisation	4	44,44	5	55,55	9	100
Intégration	16	57,14	12	42,82	28	100

D'après les résultats sus-cités, nous constatons que l'orientation d'acculturation d'intégration est la plus reliée à l'adhésion aux nouvelles valeurs établie par l'entreprise et ce, avec 57,14% suivie de l'orientation de marginalisation avec 44,44%, en suite Viens l'orientation de séparation avec 47,82, et en fin l'assimilation avec 35%.

Cela s'explique par, les salariés que endosse l'orientation d'acculturation d'intégration son plus ouvert pour l'adhésion aux nouvelles valeurs de travail, ils cherchent toujours garde leurs valeurs d'origine à accepte les valeur de population d'accueil. C'est à dire que cette l'orientation d'acculturation selon Berry, l'individu veut à la fois maintenir sa culture et son identité d'origine et avoir des contacts avec la société d'accueil. Il participe ainsi à la vie sociale dans la société d'accueil tout en conservant sa culture d'origine. Ils sont ouvert à accepte les autres.

Par contre les salariés que adopte en orientations d'acculturation tel que assimilation, séparation, marginalisation ils adhèrent pas à des nouvelles valeurs ; les salariés que adoptent les orientations d'acculturation d'assimilation ils abandonne leurs identité et leur culture d'origine et adaptent la culture de la société d'accueille, dans ces cas les salariés que endosse ces stratégie à fin et à mesure, développeront un stress interpersonnel. Cela empêchera l'adhésion aux nouvelles valeurs. Alors ces que adoptent l'orientation d'acculturation séparation, les salariés cherchent tous jours garde leur culture d'origine, son plus attaché à leurs culture ils sont pas ouvert pour adhère aux nouvelles valeurs, par suite les salariés que endosse l'orientation de marginalisation trouvent énormément de difficulté pour

l'adhésion aux nouvelles valeurs ; la ces plus complique le salaries rejets tout les deux parties soi sa culture d'origine et la culture d'accueil.

Tableau n°12 : Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à leur adhésion aux nouvelles valeurs.

Les raisons d'adhésion aux nouvelles valeurs.	F	%
Contribution a l'amélioration du travail	15	34,88
Développent de la communication	10	23,25
Renforcement les liens entre les deux parte. (Algériens, chinois)	8	18,60
Le développement de projets d'association	10	23,25
Total	43	100

Le nombre est inferieure a (80) vu les réponses a ceux qui sont pas évoques les raison quant a leur l'adhésion aux nouvelles valeurs.

D'après les résultats sus-cites, on peut dire que les raisons évoques par le cadre chinois et Algérien est plus reliée a la contribution a l'amélioration du travail avec 34,88%, suivi de développement de la communication et aussi le développement des projets d'association avec 23,25% et enfin le renforcement des liens entre les deux part (Algérien et chinois) avec 18,60%.

A partir de la on constate que une partie des travailleurs de l'entreprise **CRCC-SPTA**, tells qu'Algériens et chinions ont adhère a des nouvelles valeurs que va favorise de une manière positives vis-à-vis des attitudes des travailleurs.

interaction entre les deux parties, l'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion la mission.IL importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs.

Tableau n°13 : Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à leur non adhésion aux nouvelles valeurs.

Raisons de non adhésion aux valeurs nouvelles	F	%
Mauvaise gestion	15	40,54
Développement de sentiment de non appartenance	14	37,83
Entravent dans les échanges	8	21,62
Total	❖ 37	100

Le nombre est inférieure à (80) vu les réponses à ceux qui sont pas adhère aux nouvelles valeurs.

D'après les résultats sus-cites, on peut dire le que les raisons évoques par le cadre (chinois et Algérien) quant a leur non adhésion aux nouvelles valeurs est plus reliée a la mauvaise gestion avec 40,54%, suivi du développement de sentiments de non appartenance avec 37,83% et enfin l'entravent dans les échanges avec 21,62%.

A partir de la on peut déduire que une partie des travailleurs de l'entreprise **CRCC-SPTA**, ont des difficultés vis -à -vis a l'adhésion aux nouvelles valeurs parce ces nouvelles valeurs ne favorise pas une interaction pour faire des échanges des connaissance, expérience etc., ainsi que une manque de sentiments affective entre des travailleur que peut provoque une mauvaise gestion au sein de l'entreprise. On peut dire aussi que une partie des travailleurs Algériens et Chinois se sentent pas intègre et à l'aise vis-a- vis adhésion aux nouvelles valeurs

Car la communication des salariés est évidemment à encourager, elle est aussi à contrôler. C'est ainsi une constante dans la plupart des enquêtes interne de constater que les collègues, apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise

Si la satisfaction des personnels traduit par un rendement élevé, le message à l'est clair et transparent.

Tableau n°14 : Le rapport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres et les difficultés relationnelles avec les collègues étrangers.

Difficultés relationnelles avec les collègues étrangers	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les orientations d'acculturation						
Assimilation	13	61,90	8	38,09	21	100
Séparation	8	42,10	11	57,89	19	100
Marginalisation	10	43,47	13	56,52	23	100
Intégration	3	17,64	14	82,35	17	100

D'après les résultats sus-cités, nous constatons que l'orientation assimilation est la plus reliée à la difficulté relationnelles avec les collègues étrangers dans l'entreprise et ce avec 61,90% suivie de marginalisation avec 43,47% en suite vient l'orientation d'acculturation de séparation avec 42,10%, et en fin l'orientation d'acculturation intégration avec 17,64%.

Cela s'explique par le fait que les salariés endossent l'orientation de assimilation ont les difficultés relationnelles avec les collègues étrangers. Selon Richard Bourhis Cette orientation d'acculturation est adoptée par les membres de la communauté d'accueil qui s'attendent à ce que les immigrants renoncent à leurs culture d'origine pour adopter la culture de la communauté d'accueil majoritaire. Une fois les salariés renoncent leurs culture et adopte la culture de la population d'accueil, après un moment donne développera un stress interpersonnel, ce sentiment ça va nuire les relations des salariés avec leurs collègues étrangers, dans ce sens les salariés sont pas aptes à maintenir des relations avec les autres. Par là on trouve aussi l'orientation d'acculturation comme la marginalisation qui crée énormément de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, les salariés qui endossent cette orientation abandonnent carrément les valeurs, attitudes, de sa culture et de la population d'accueil, les salariés trouvent les difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, les salariés ils partagent pas les mêmes valeurs, attitudes etc. par suite on trouve l'orientation de séparation, les salariés trouvent des difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, mais par contre l'orientation d'acculturation telle que l'intégration les salariés s'intègrent

facilement, la les salaries acceptent facilement les outres(attitude, valeurs) ils ont ouvert pour les outre.

Tableau n°15 : Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à leurs difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs :

Difficultés relationnelles avec les collègues.	F	%
Manque de communication	14	30,43
Non compréhension de la langue de l'autre	10	21,73
Absence d'orientation au travail.	10	21,73
Mauvaise répartition des taches.	12	26,08
Total	46	100

Sont pas difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs

D'après les résultats sus- cites, nous constatons que les raisons évoquées par les cadres Chinois et Algériens quant à leurs difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs est beaucoup plus reliée a le manque de la communication avec 30,43% suivi de la mauvaise répartition des taches avec 26,08%, ensuite la non compréhension de la langue et l'absence d'orientation au travail restent au même niveau avec 21,73%.

A partir de la on peut dire que une partie des travailleur d'entreprise **CRCC-STPA**, sous Algériens ou chinois ont des difficultés relationnelles avec les collègues étrangers vis-à-vis a des nouvelles valeurs, que ne favorise pas une a une bonne communication, que peut provoquer un manque de compréhension par rapport a la langue des autres, ainsi que l'absence d'orientation au travail. la communication est considérée comme une base de tous l'environnement, Communiquer consiste donc à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques mais aussi des sensibilités, des modes de pensée et des visions du monde .

Tableau n°16 : Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du à l'effet des nouvelles valeurs :

Non Difficultés relationnelles avec les collègues.	F	%
Bonnes relations professionnelles.	4	11,76%
Existence des échanges entre les collègues.	8	23,52%
Respect entre les collègues.	10	29,41%
Permet d'adapte les manières de travail des deux partir (Algérienne et chinoise.	14	41,17%
Total.	34	100%

Le nombre est inférieure a (80) vu les réponses a ceux qui sont pas des difficultés relationnelles avec les collègues étrangers du a l'effet des nouvelles valeurs.

D'après les résultats sus-cites, nous constatons que les raisons évoquées par les cadres Chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers vis-à-vis des nouvelles valeurs sont reliée au l'adaptation a des manières de travail de deux partie avec 41,17%, suivi de respect entre les collègues avec 29,41%, par la suite l'existence des échanges entre les collègues avec 23,52% et enfin les bonnes relation professionnel avec 11,76%.

A partir de la on déduire que une partie des travailleurs de l'entreprise **CRCC-SPTA** tells que Algérien et chinois ont pas de difficulté relationnelles avec les collègues étrangers vis- a vis a des nouvelles valeurs, par laquelle favorise l'adaptation au travail entre les deux parties, que va gérer des bonnes relation professionnelles a base de respect que va permet des échanges entre eux, bonne relation au travail ou autres peut avoir un effet positif et signification sur l'adaptation, implication, engagement, loyauté et en fin un comportement de citoyenneté.

Tableau n°17: Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres.

Le rôle des valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les orientations d'acculturation						
Assimilation	14	73,68	5	26,31	19	100
Séparation	6	28,57	15	71,42	21	100
Marginalisation	10	47,82	12	52,17	23	100
Intégration	17	89,47	2	10,52	19	100

D'après les résultats sus-cités, nous constatons que l'orientation d'acculturation d'intégration est la plus reliée à la rôle de valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres établies pour l'entreprise et ce, avec 89,47% suivie de l'orientation d'assimilation avec 73,68 en suite vient l'orientation d'acculturation de séparation avec 28,57%, et en fin la marginalisation avec 47,82.

Cela s'explique par les salariés qui adhèrent à cette orientation d'intégration, tout d'abord ils adhèrent aux nouvelles valeurs qu'ils ont découvertes pour partager la culture de la population d'accueil, qui établit des règles pour permettre le fonctionnement de l'entreprise. C'est cette orientation qui présente des résultats positifs et les salariés qui adoptent cette orientation bénéficient d'une attitude chaleureuse.

Selon Richard Bourhis, la volonté des immigrants de maintenir certains aspects de leur culture d'origine tout en adoptant certaines caractéristiques de la culture dominante de la communauté d'accueil.

Ils ont la facilitation de s'intégrer professionnellement, ils adoptent des valeurs établies pour l'entreprise. Ces mêmes valeurs ont un rôle très significatif dans l'intégration professionnelle, c'est-à-dire que les salariés socialisent facilement avec l'environnement de travail.

Par contre, les salariés qui optent pour les orientations d'acculturation avec des résultats négatifs, à savoir assimilation, séparation, marginalisation. Ils présentent de la difficulté dans l'intégration professionnelle vis-à-vis du rôle

de valeurs. La ils refusent d'accepte ces même valeur que permettra leurs intégration professionnel.

Tableau n°18: Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant aux difficultés de leur intégration professionnelle :

Difficultés de l'intégration professionnelle.	F	%
Mauvaises perception des différences culturelles.	12	33,33
Difficulté d'apprendre les langues du partenaire.	14	38,88
Absence de relation interpersonnelle.	10	27,77
Total	36	100

Le nombre est inférieure a (80) vu les réponses a ceux qui ont pas des difficultés de leur intégration professionnelle

D'après les résultats sus-cites, nous constatons que les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant aux difficultés de leur intégration professionnelle sont beaucoup plus reliée a difficulté d'apprendre les langes du partenaire avec 38,88%, suite la mauvaises perception des différences culturelles avec 33,33%, et enfin l'absence de relation interpersonnelle avec 27,77%.

A partir de la on peut dire que une partie des cadres Algériens et Chinois ont des difficultés dans leur intégration professionnelle, car il se sentent pas intègre par rapport a la culture, que peut permet l'absence de relation interpersonnelle, ainsi que des difficultés d'apprendre les langues.

Tableau n°19 : Les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés quant à leur intégration professionnelle :

L'absence de difficulté quant a leur intégration professionnelle.	F	%
Implication des salaries au travail.	10	22,72
Relation harmonieuses.	14	31,81
Motivation des équipes de travail.	15	34,09
Enrichissement des taches.	5	11,36
Total	• 44	100

Le nombre est inférieure à (80) vu les réponses à ceux qui sont pas des difficultés quant à leur intégration professionnelle.

D'après les résultats sus-cités, nous constatons que les raisons évoquées par les cadres chinois et Algériens quant à l'absence de difficultés quant à leur intégration professionnelle est beaucoup plus reliée à la motivation des équipes de travail avec 34,09%, suivi des relations harmonieuses avec 31,81%, ensuite l'implication des salariés au travail avec 22,72% et à la fin l'enrichissement des tâches avec 11,36%.

A partir de là on constate que une partie des travailleurs de l'entreprise CRCC-SPTA tels que Algériens et Chinois ont pas de difficulté vis-à-vis de leur intégration professionnelle, car ils se sentent motivés avec des équipes de travail, cela va permettre une relation harmonieuse, implication au travail. L'enrichissement des tâches, ça peut aussi expliquer des attitudes positives et cohérentes des salariés dans le but de favoriser un bon climat dans l'entreprise, de bonnes relations affectives vis-à-vis des cultures différentes, des habitudes et des comportements différents., l'intégration c'est le fait qu'un individu adopte les normes et les valeurs d'un groupe ou d'un système social. ce qui lui permet de s'adapter et d'intégrer dans l'entreprise afin de participer dans l'évolution et le développement de cette dernière.

Tableau n°20 : Le rapport entre l'expérience de travail avec des partenaires étrangers et l'adhésion aux nouvelles valeurs.

Adhésion aux nouvelles valeurs	Adhésion		Non adhésion		Total	
	F	%	F	%	F	%
L'expérience de travail						
Entre 1-2 ans	24	48	26	52	50	100
Entre 3-5 ans	14	70	6	30	20	100
Plus de 5 ans	6	60	4	40	10	100

Par rapport aux données du tableau sus-cité nous constatons que les salariés qui ont l'expérience de travail entre 3-5 ans sont plus reliés à l'adhésion aux nouvelles valeurs établies pour l'entreprise et ce, avec 70%, suivis par les

salaries qui ont l'expérience de travail plus de 5ans avec 60%, et en fin les salaries qui ont l'expérience entre 1-2ans avec 48%,Cela s'explique par ; les salaries que ont l'expérience de travail entre 3-5ans ils ont les années des travail que lis permettre a connaitre la population d'accueil, si familiarisent avec les étranger vis-à-vis a leur valeur attitude, les années de travail aussi influent dans la adhésions des nouvelle valeurs. Dans ces période de 3 à 5ans, ils vont passe a un processus d'intégration en acceptent divers aspects d'une culture.

Tableau n°21 : Le rapport entre le niveau de maîtrise de la langue du partenaire étrangers et l'intégration professionnelle.

L'intégration professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise de langue du partenaire étrangères						
Niveau très élevé	4	33,33	8	66,66	12	100
Niveau moyen	16	66,66	8	33,33	24	100
Niveau faible	12	27,27	32	72,72	44	100

D'après le résultat su cites nous constatons que le niveau moyen de la métrise de la langue il est reliée a l'intégration professionnelle dans l'entreprise CRCC-SPTA avec 66,66% , suivi de niveau très élevé avec 33,33%, et en fin les niveau fiable avec 27,27%.

Cela s'explique par ; le fait d'avoir un niveau moyen de la métrise de la langue du patiner étranger permet l'intégration professionnelle ; dans ces sens les salaries avec la métrise de la langue, ont plus de chance de avoir la stabilité, la relation durée entre le membre du partenaire étranger , automatiquement ils vont avoir une influence réciproque « force d'interdépendance , les sentiment de solidarité entre les salaries », la facilement peut avoir les taches collective avec les étranger, les salaries peuvent communiquer leurs besoins et recevoir les normes et les nouvelle valeurs.

La métrise de la langue du partenaire étrangers, ils vont créée de relation amical avec où, ça permettra d'avoir de discountions au tour de la tache, des nouvelle valeur et de comprendre les objectifs. Par contre ces que ont un

niveau très bas, ils ont moins de chance de crier des relations amicales d'avoir de discussion professionnelle, ce qui facilitera l'adhésion de nouvelles valeurs de travail, les salaires se présentent comme des nouveaux.

Tableau n°22: Le rapport entre la nationalité et les orientations d'acculturation adoptées.

Les orientations d'acculturation	Assimilation		Séparation		Marginalisation		Intégration		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nationalité										
Algériens	7	17,5	8	20	6	15	19	47,5	40	100
Chinois	5	12,5	11	27,5	9	22,5	15	37,5	40	100

D'après les résultats sus cités, nous constatons que la nationalité algérienne est plus liée à l'orientation d'acculturation d'intégration avec 47,5% et les chinois avec 37,5%. Suit l'orientation d'acculturation de séparation pour les chinois avec 27,5 %, et cela pour les algériens avec 20%, en suite vient l'orientation d'acculturation assimilation avec 17,5%, et ce même pour les chinois avec 12,5%, et en fin la marginalisation pour les algériens avec 15% et pour les chinois avec 22,5%.

Cela s'explique par ; les Algériens se présentent plus ouverts pour recevoir des nouvelles valeurs en réservant leur culture d'origine.

Selon Richard Bourhis l'intégrationniste renvoie aux membres de la communauté d'accueil qui acceptent et valorisent le maintien de la culture d'origine des immigrants tout en favorisant l'adaptation de la culture d'accueil par ceux-ci. L'intégrationniste de transformation est adopté par les membres de la communauté d'accueil qui, en plus d'adhérer à la pensée intégrationniste, sont prêts à modifier certains aspects de leur propre culture pour faciliter l'intégration des immigrants à la société d'accueil. C'est à dire que les salariés algériens sont plus intégrationnistes, par rapport aux chinois, les Algériens cherchent plus à s'intégrer au système chinois, la majorité endosse l'orientation positive plus par rapport aux chinois. Et les chinois sont optés avec l'orientation de séparation, marginalisation plus que les algériens.

Tableaux : 23 :Le rapport entre l'âge et l'orientation d'acculturation.

Les orientations d'acculturation	Assimilation		séparation		Marginalisation		intégration		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
L'âge										
20-30ans	13	31,70	8	19,51	10	24,39	10	24,39	41	100
31-40ans	2	7,69	5	19,23	4	15,38	15	57,69	26	100
41-50ans	2	25	1	12,5	1	12,5	4	50	08	100
51-60ans	1	20	2	40	1	20	1	20	05	100

D'après les résultats sus cite nous constatons que les salaires d'âge entre 31-40ans sont plus relie a l'orientation d'acculturation d'intégration et avec 57,69%, suive de salaires d'âge entre 41-50ans avec 50%, en suit de salaires d'âge entre 20-30ans avec 24,39% et en fin des salaires entre âge de 51-60ans avec 20%. En deuxième lieu en trouve en des salaires entre 20-30ans que sont plus liée a l'orientation d'acculturation d'assimilation et ce avec 31,70%, par suite des salaires entre 41-50 ans avec 25%. Suivi des salaires entre âge de 51-60ans avec 20%, en fin les salaires entre 31-40ans avec 7,69%. Et en troisième lieu on remarque que les salaires d'âge entre 51-60ans sont plus reliée a la orientation d'acculturation de séparation et avec 40%, suivi des salaires d'âge entre 20-30ans avec 19,51%, et en suite des salaires d'âge entre 31-40ans avec 19,23%, et salaires entre âge 41-50ans avec 12,5%. Et en dernier les salaires d'âge entre 20-30ans sont plus reliée a la orientation d'acculturation de marginalisation et ce avec 24,39%, suivi de salaires d'âge entre 51-60ans avec 20%, en suite des salaires d'âge entre 31-40ans avec 15,38%, et en fin les salaires avec âge entre 41-50ans avec 12,5%.

Tous cela s'explique par le fait des salaires d'âge entre 31-40ans ils sont plus reliée a orientation d'intégration, ces salaires si trouvent dans une phase de leurs vies que lis permettre de adopte certains aspects nouvelle d'autre culture en maintenir certaines caractéristique de la culture dominante, par qui ils arrivant a s'intègrent culturellement.

Tableau n°24 : Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le rôle des valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres.

Facilitation de l'intégration professionnelle	intègre		Non intègre		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 3ans	14	63,63	8	36,36	22	100
Entre 3 et 6ans	10	55,55	8	44,44	18	100
Entre 6 et 9ans	13	65	7	35	20	100
Entre 9 et 12ans	3	75	1	25	4	100
Entre 12 et 15ans	2	66,66	1	33,33	3	100
Plus de 15 ans	8	61,53	5	38,46	13	100

D'après les résultats sus cite nous constatons que les salaries avec l'ancienneté professionnelle des plus de 9 et 12 ans sont reliées directement a la rôle des valeurs dans facilitation de l'intégration professionnelle et ce avec 75% suivi des salaries avec l'ancienneté professionnelle entre 12 et 15ans avec 66,66%, en suite des salaries avec l'ancienneté professionnelle entre 6 et 9 12 ans avec 65%, et suivi des salaries entre moins de 3ans avec 63,63 en suite des salaries plus de 15ans avec 61,53% .

Cela s'explique par le fait ; des salaries avoir plus des années professionnelle, adhèrent plus le rôle de valeurs dans la facilitation de l'intégration professionnelle, la les salaries ont la maitrise de soi, et son apte à s'intègre à des valeurs établis par l'entreprise, ils son plus motivée, une fois les salaries vécu avec les partenaire étranger dans une période de 15ans, facilement peuvent avoir la maitrise des manière de travail en acceptent des valeurs nouvelle pars que la il a une expérience de travailler avec des étranger. Cela sa permet a les salaries de s'adapte et intègre professionnellement.

Par contre les personne que sont en mit carier son moins intègre aux travail et par apport à les nouveau recrût cherchent toujours de gagne confiance dans l'entreprise et pour ça ils cherchent s'intègre plus vite possible.

Tableaux.25-Le rapport entre l'adhésion des cadres aux nouvelles valeurs et leur intégration professionnelle.

L'intégration professionnelle	intègres		Non intègre		Total	
	F	%	F	%	F	%
Adhésion des cadres aux nouvelles valeurs						
Adhésion des nouvelles valeurs	26	59,09	18	40,90	44	100
Non adhésion des nouvelles valeurs	18	46,15	21	53,84	39	100

Après les résultats sus cités, nous constatons que les salariés qui adhèrent aux nouvelles valeurs établies par l'entreprise sont liés à l'intégration professionnelle et ce avec 59,09% suivi de non adhésions à la nouvelle valeur avec 46,15%.

Cela s'explique par le fait que les salariés qui adhèrent aux nouvelles valeurs d'une façon consciente, ça permet de suivre ces valeurs, ils seront intègres culturellement, cela peut avoir un effet positif et significatif sur l'adaptation, l'implication, l'engagement, la loyauté et en fin un comportement de citoyenneté. Les salariés qui adhèrent aux nouvelles valeurs, sont ceux qui si on opte pour une orientation d'acculturation positive à savoir ; l'intégration cela selon BERRY, l'individu veut à la fois maintenir sa culture et son identité d'origine et avoir des contacts avec la société d'accueil. Il participe ainsi à la vie sociale dans la société d'accueil tout en conservant sa culture d'origine.

Les salariés qui adhèrent aux nouvelles valeurs établies par l'entreprise, ça permettra d'avoir un certain confort vis-à-vis de leurs relations avec des cadres étrangers, là il y a des répercussions positives, qu'il s'agit d'intégration professionnelle favorise l'intégration professionnelle.

Par contre les salariés qui n'adhèrent pas aux nouvelles valeurs, ils ont moins d'ouverture, ils cherchent toujours à réserver et à maintenir leur culture d'origine, c'est pour ça qu'ils trouvent des problèmes pour l'intégration professionnelle.

La discussion des résultats relative au rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration culturelle.

Dans ce mode d'intégration culturelle, on constate d'après l'analyse des données du terrain à savoir :

Les salariés qui endossent l'orientation d'acculturation d'intégration sont plus ouverts pour l'adhésion aux nouvelles valeurs de travail, ils cherchent toujours garder leurs valeurs d'origines à accepter les valeurs de la population d'accueil.

Par contre les salariés qui adoptent les orientations d'acculturation telles que assimilation, séparation, marginalisation ils adhèrent pas à ces nouvelles valeurs, les salariés qui endossent l'orientation de assimilation ont les difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, l'orientation d'acculturation comme la marginalisation crée énormément de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, les salariés qui endossent cette orientation abandonnent carrément leurs valeurs, attitudes, de sa culture et de la population d'accueil, par la suite en trouve l'orientation de séparation, dont les salariés trouvent des difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, mais par contre l'orientation d'acculturation tels que l'intégration des salariés s'intègrent facilement, et acceptent facilement les autres (attitude, valeurs) ils sont ouverts pour les autres.

Cette orientation présente des résultats positifs et les salariés qui adoptent à cette orientation bénéficient d'une attitude chaleureuse de la part des membres du groupe étranger.

À la lumière des résultats ci-dessus on confirme nos deux hypothèses suivantes : Les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de par des attitudes négatives qu'elles sous-tendent influencent négativement le mode d'intégration culturelle des cadres étrangers et locaux de l'entreprise CRCC-SPTA (China Corporation Limited) et ce suite aux attitudes négatives qu'elle sous-tend.

Par contre l'orientation d'intégration de par des attitudes positives qu'elle sous-tend contribue positivement à la consolidation du mode d'intégration culturelle des cadres étrangers et locaux.

Ainsi nous pouvons dire que nos hypothèses sont confirmées par rapport au mode culturel.

4.3.3-Le rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration Communicative des cadres Algériens et Chinois.

Dans cette partie nous présenterons le rapport entre les orientations d'acculturation endossées par les cadres chinois et Algériens avec leur intégration communicative.

Tableau n°26 : Le rapport entre les orientations d'acculturation et la satisfaction des cadres vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par leur l'entreprise.

Satisfaction de stratégie de communication	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les orientations d'acculturation						
Assimilation	10	43,47	13	56,52	23	100
Séparation	06	30	14	70	20	100
Marginalisation	09	40,90	13	59,09	22	100
Intégration	14	93,33	01	6,66	15	100

D'après les résultats sous –cites, nous constatons que l'orientation a savoir l'intégration est la plus reliée a la satisfaction de stratégie de communication établie par l'entreprise CRCC-SPTA, représente par 93,33%, suivi de l'orientation d'assimilation avec 43,47%, ensuite viens l'orientation de marginalisation avec 40,90% , et enfin la séparation avec 30%.

Cela nous permet de dire que notre population d'étude adopte l'orientation d'intégration dans le but de la satisfaction vis-à-vis à la stratégie de communication établie par l'entreprise.

Selon Landeker, 1980, l'intégration communicative est facilite par les relations personnelles harmonieuse avec autrui (relations horizontales et verticales).

L'orientation d'acculturation d'intégration endosse par les salarie représente un résultat positif que favorise la satisfaction vis-à-vis à la stratégie de communication, parce que les salaries qui adopte cette orientation sont plus ouvert pour maintenir le contact, pour faire les échanges de connaissance, partage des idées, et d'acquérir des nouvelles connaissance par rapport stratégie de communication, pour maintenir le lien d'interaction.

La il s'agit d'un bon climat dans les relations et commutations entres les travailleurs et avec ces supérieurs, écoutes les un et les Autres, ainsi que permet l'engagement de tous le travailleur a fin de participe dans l'adhésion a la décision dans l'entreprise.

Tableau n°27 : Les raisons évoquées par les cadres quant a leur satisfaction vis- a- vis de la stratégie de communication adoptée par leur entreprise.

Raisons de satisfaction de la stratégie de communication	F	%
L'interprète facilite la communication entre les deux parte	19	48,71
Le message électronique facilite la circulation d'information	11	28,20
Les stratégies de communication s'intègre au style de management	09	23,07
Total	❖ 39	100

Le nombre est inferieure a (80) vu les réponses relatives a ceux sont satisfait vis -a- vis de la stratégie de communication adopte par l'entreprise.

A partir de ces résultats sus-cites, on peut dire que les raisons de satisfaction de la stratégie de communication plus reliée à des cadres est la intervention de l'interprète dans la communication entre les deux parties (Algériens et chinois) avec 48,71%, suivi de la utilisation de message électronique que facilite la circulation d'information avec 28,20% et a la fin le stratégie de communication que s'intègre à le style de management avec 23,07%.

Donc on peut déduire que parmi les raisons cites, on constate que stratégie de la communication permettra d'établir un rapport favorable avec les employés et de mettre en place un dialogue, une bonne communication que c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnelles au sein de l'entreprise, va permet instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel.

La communication est essentielle au sein de l'entreprise, ainsi qu'elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits.

Tableau n°28 : Les raisons évoquées par les cadres quant leur non satisfaction vis-à- vis de la stratégie de communication adoptée par leur entreprise.

Raisons de non satisfaction de la stratégie de communication	F	%
Communication non directe	11	26,82
Les difficultés dans interprétations des gestes	13	31,70
Répond pas aux besoins du milieu social	07	17,07
Manque des feed-back	10	24,39
Total	41	100

Le nombre est inférieure a (80) vu les réponses relatives a ceux qui ne sont pas satisfait vis-à-vis de la stratégie de communication.

D’après les réponses on a remarque que les raisons de non satisfaction de la stratégie de communication sont plus reliée a les difficultés dans interprétations des gestes, avec 31,70%, a la suite le communication non direct avec 26,82%, ainsi que manque des feed-back avec 24,39% et répond pas aux besoin du milieu social avec 17,07%.

A partir de la on peut déduire que une partie des travailleurs de l’entreprise CRCC-SPTA, ont des difficultés vis -à -vis a de stratégie de communication, parce que le stratégie employé favorisent pas une intervention ou une participation direct des salaries dans la discussion des taches, réunions, etc. la le salarie est toujours limite. L’absence de retour de l’information, pas de vérification si le message est passe ou pas que peut permettre de effectuer les corrections si c’est nécessaire.

Tableau n°29 : Le rapport entre les orientations d’acculturation et la communication avec le partenaire étranger en situation d’urgence.

La communication avec le partenaire étranger	Tout a fait d’accord		D’accord		Pas te tout d’accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Les orientations d’acculturation								
Assimilation	5	25	9	45	6	30	20	100
Séparation	5	25	6	30	9	45	20	100
Marginalisation	6	28,57	7	33,33	8	38,09	21	100
Intégration	11	57,90	8	42,10	00	00	19	100

Le tableau sous- cites montre que l'orientation d'acculturation d'intégration est la plus reliée a la communication avec le partenaire étranger dans le situation d'urgence avec 57,90% suivi, de l'orientation la marginalisation avec 28,57%, a la fin l'assimilation et séparation sont au même niveau représente avec 25%.

Cella s'explique par, le fait des salarie endosse cette orientation a savoir l'intégration avec un résultat positifs, qui permettent une communication de situation urgence .en trouve que cette orientation donne un certain dynamisme aux travailleur ,parce que cette orientation est liée beaucoup plus au interaction et permet que les salaries acceptent ou adopte des nouvelles moyennes de communication établie qui arrive a se communiquer dans les situation d'urgence, selon Bourhis certain aspects de leur culture d'origine tout en adoptant certains caractéristiques de la culture dominante de la communauté d'accueil ,il faut évaluer l'impact de la compagne de communication sur le comportement des travailleurs permettent de toucher facilement un plus grand nombre de personnes.

Tableau n°30: Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la communication dans la compréhension des indices non verbaux de la culture du partenaire étranger.

Le rôle de la communication dans la compréhension des indices	Tout a fait d'accord		D'accord		Pas te tout d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Les orientations d'acculturation								
Assimilation	9	40,90	12	54,54	1	4,55	22	100
Séparation	9	42,85	12	57,14	0	0	21	100
Marginalisation	9	42,85	9	42,85	3	14,28	21	100
Intégration	10	62,5	6	37,5	0	00	16	100

D'après les résultats sous –cites, nous constatons que l'orientation a savoir l'intégration est la plus reliée a le rôle de la communication dans la

compréhension des indices non verbaux de culture du partenaire étranger avec 62,5%, suivi l'orientation de marginalisation et séparation que sont dans le même niveau avec 42,85% et enfin l'orientation de l'assimilation avec 40,90%.

Cela s'explique par, le fait des travailleurs endosse l'orientation d'intégration que est liée directement dans le rôle de la communication dans la compréhension des indices non verbaux de culture du partenaire étranger sont beaucoup plus prépare parts des attitudes positifs, ainsi qu' avoir beaucoup plus un esprit ouverte pour accepter et valorise le maintien de culture d'accueil ,sont prêt a modifier certains aspects de leur propre culture pour faciliter l'intégration des immigrants a la société d'accueil, l'orientation d'intégration suppose un engagement personnel de la part des membres de la communauté d'accueil, qui se disent prêt a changer les pratiques de leurs institutions et leurs propre habitudes pour permettre aux immigrants de conserver certains aspects de leur culture.

Tableau n°31 : Le rapport entre les orientations d'acculturation et l'efficacité de la communication avec les membres du partenaire étranger.

L'efficacité de la communication avec les membres du partenaire	Tout a fait d'accord		D'accord		Pas te tout d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Les orientations d'acculturation								
Assimilation	5	23,80	14	66,66	2	9,52	21	100
Séparation	2	12,5	12	75	2	12,5	16	100
Marginalisation	3	14,28	14	66,66	4	19,04	21	100
Intégration	7	31,81	15	68,18	0	00	22	100

D'après les résultats sus-cites, on remarque que les travailleurs sont opte pour l'orientation d'acculturation d'intégration qu'est beaucoup plus reliée l'efficacité de la communication avec les membres du partenaire étranger avec 31,81, suivi l'orientation de l'assimilation avec 23,80%, ensuite viens la

marginalisation avec 14,28% et a la fin on a l'orientation de séparation avec 12,5%.

Cela explique que, les travailleurs de l'entreprise CRCC –SPTA sont choisis l'orientation d'acculturation a savoir l'intégration qu'est directement liée a l'efficacité de la communication avec les membres du partenaire étranger, car ces derniers peut les porte des aspect positifs, avec l'orientation d'intégration que les travailleur sont beaucoup plus dispose a acceptèrent a savoir respecter les différences, et connaître ses limites, peut améliorer la qualité de toutes relations, elle aide dans interactions avec les autres de manière a ce que les besoins de chacun soient valorises, il s'agit de comprendre l'un et l'autre, d'être clair dans ses demandes et de trouver la meilleure façon afin de répondre aux besoin de chacun, permet de gérer de conversations difficiles et dans l'expression claire et congrues, ainsi que permet d'identifier et de hiérarchiser ses propres problèmes , selon Berry l'individu peut alors mélanger les valeurs de sa culture d'origine et celles de la culture de la société d'accueil.

Tableau n°32 : Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la communication dans le renforcement des rapports avec les collègues étrangers.

Le rôle de la communication dans le renforcement	Oui renforce		Non renforce		Total	
	Les orientations d'acculturation					
	F	%	F	%	F	%
Assimilation	9	45	11	55	20	100
Séparation	6	42,85	8	57,14	14	100
Marginalisation	8	34,78	15	65,21	23	100
Intégration	19	82,60	4	17,39	23	100

D'après ce tableau, on peut constate que l'orientation d'intégration est la plus reliée avec 82,60%, suivi l'orientation de séparation avec 42,85%, suite

viens l'orientation de l'assimilation avec 45% et enfin fin l'orientation de marginalisation avec 34,74.

D'après ces résultats on peut clairement dire que l'orientation d'acculturation a savoir l'intégration est directement liée au rôle de la communication dans le renforcement des rapports avec les collègues étranger, cela ce explique par le fait des travailleur endosse l'orientation d'acculturation d'intégration sont prêt a se rapprocher des immigrés, avec une acceptation positive ,s ils se sentent a l'aise avec eux et moins ils se sentent gênes par leur présence, que va permet les échangés professionnels avec les collègues étrangers, contribuent a la mise a jour constante de la réflexion stratégique.

Selon John Berry l'intégration reflète le désir de maintenir la culture d'origine tout en mettant en valeur l'adoption des éléments clefs de la culture d'accueil.

Tableau n°33: Le rapport entre les orientations d'acculturation et l'isolement social par rapport aux collègues de travail

L'isolement social par rapport aux collègues de travail	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Assimilation	12	63,15	7	36,84	19	100
Séparation	19	79,16	5	20,83	24	100
Marginalisation	5	29,41	12	70,58	17	100
Intégration	2	10	18	90	20	100

D'après les résultats sus cites, nous constatons que l'orientation d'acculturation de séparation est les plus reliée a l'isolement social par rapport aux collègue de travail et ce avec 79,16%, suivi d'orientation d'assimilation avec 63,15% , en suite l'orientation de marginalisation avec 29,41%, et enfin l'orientation d'intégration avec 10%.

Cela s'explique par ; les salarier que endosse les orientation d'acculturation avec des résultats négative a savoir : la séparation, assimilation, marginalisation. Ils présentent un certains difficulté dans les relation avec des

collègues de travail ; ils résistent a la adaptation a des nouvelles moyen de communication.

Selon Berry la les individus que adoptent l'orientation séparation, il cherche a conserver son identité et sa culture d'origine, tout en évitant volontairement des interactions ou des relation avec la société d'accueil.

Le font remarquer, c'est l'origine du choix (libre ou impose) qui détermine ici la stratégie (séparation ou ségrégation).

Autrement mot dit les salarie que adopte cette orientation, il maintien d'obstacle que perme pas de avoir de relation avec les autres, pour cella que existe un isolement social entre eux. Par contre les salaries que optent en orientation de séparation sont les plus sociables, maintient des relation avec les outre ouvertement avec les collègue de travail.

Tableau n°34 : Le rapport entre les orientations d'acculturation et le rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres.

La facilitation de l'intégration professionnelle						
	Oui intègre		Non intègre		Total	
	F	%	F	%	F	%
Assimilation	7	35	13	65	20	100
Séparation	8	53,33	7	46,66	15	100
Marginalisation	7	33,33	14	66,66	21	100
Intégration	19	79,16	5	20,83	24	100

D'après les donnes sus cite nous constatons que l'orientation d'acculturation d'intégration est la plus reliée a la rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres et ce avec 79,16% suivi de la séparation avec 53,33%, en suite Vien l'orientation d'assimilation avec 35%, et enfin la marginalisation avec 33,33%,cela s'explique par ; les salarie que adopte a cette orientation ils ont plus de facilitation dans l'intégration professionnelle. Ils cherchent adhère des stratégies de communication établi par l'entreprise, la les salaries exploite les fonction des stratégies de communication pour pouvoir avoir une amélioration continue vis-à-vis a sa profession.

Dans ces sens en visualise que cette orientation d'acculturation endosse ouvre les individus d'une façon positive a maintenir une relation professionnel, ce que permet de diagnostique, intervenir, aider a identifier et résoudre les problèmes. Permet une intelligence collective face a l'efficacité du group.

Tableau n° 35: les raisons évoques par les cadres quant au rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle.

Les raisons des rôles de la stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle	F	%
Circulation des informations très fluide	20	48,78
Communication des besoins pour la réalisation des objectifs	10	24,39
Informers sur la qualification de poste	11	26,82
Total	❖ 41	100

Les nombre est inferieure a (80) vu les réponses relatives a ceux qui sont pas évoques le rôle vis a vis a de la stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle.

D'après les réponses on a remarque que les raisons des rôles de la stratégie de communication dans la facilitation de leur intégration professionnelle sont plus reliée a la circulation des informations très fluide avec 48,78%, suivi d'informer sur la qualification de postes avec 26,82% et enfin la communication des besoins pour la réalisation des objectifs avec 24,39%

On peut expliquer d'après les résultats une stratégie de communication permet également de structurer et coordonner les différentes actions, définir les objectifs de communication, la stratégie de communication joue un rôle très importante dans la facilitation majeur, car elle suscite la participation, elle temporise les moments de désaccords au cours des échanges, la gestion du processus de communication en annonçant ses intentions et en donnant de l'information sur le processus. On peut dire que la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner.

Tableau n°36: Les raisons évoques par les cadres quant a l'effet négatif de la stratégie de communication dans leur intégration professionnelle.

Les raisons quant a l'effet négatif de la stratégie de communication dans intégration	F	%
Absence de discussion au tour de tache	10	25,64
Niveau d'interaction réduite	19	48,71
Lien affective réduite	10	25,64
Total	39	100

Le nombre est inferieure a (80) vu les réponses a ceux qui sont évoqués l'effet négatif de la stratégie de communication dans leur intégration professionnelle.

D'après les résultat sous-cites les travailleur sont répondu que les raisons quant a l'effet négatif de la stratégie de communication dans l'intégration est reliée au niveau d'interaction réduite avec 48,71%, suivi de l'absence de discussion au tour de tache, ainsi que le lien affective réduite représente par 25,64%.

D'après ces résultats on peut expliquer que une partie des travailleur dans l'entreprise CRCC-SPTA, sont pas de tout satisfait par rapport a la stratégie de communication dans leur intégration professionnelle, d'après leurs raisons évoques on peut explique que la stratégie de communication adopte ne favorisent pas le niveau d'interaction, la discussion au tour de tache et un lien affective, car il n'est existe pas un attachement, une confiance, sécurité et confort au sein de la relation, d'apprentissage, des expérience et aussi collaboration.

Tableau n°37: Le rapport entre le niveau d'instruction et les orientations d'acculturation

Les orientations d'acculturation	Assimilation		Séparation		Marginalisation		Intégration		Total	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Niveau d'instruction										
secondaire	4	30,76	2	15,38	2	15,38	5	38,46	13	100
supérieur	1 5	22,38	1 2	17,91	12	17,91	2 8	41,79	67	100

D'après les résultats sus cite, nous constatons que le niveau supérieur d'instruction est la plus reliée a la orientation d'acculturation d'intégration avec 41,79%, suivi de l'orientation de assimilation avec 30,76%, spécifiquement par le niveau secondaire en suite orientation d'acculturation de marginalisation et l'orientation séparation avec sont dans le même niveau avec 15.38%.Cela s'explique par : les le niveau supérieur d'instruction il facilite a l'adoption d'une orientation d'acculturation positive que facilite une intégration des salaries dans les stratégies des communication, dans ces cas les salaries ils ont une notion de que pour meilleur établir des bonnes relation avec les partenaire étranger, ils doit accepte leurs valeurs, manière de travail en maintenir leurs valeurs d'origine. Dans ces sens les salarie des niveau supérieur ont une intégration facile dans l'entreprise, par contre les salaries avec un niveau secondaire d'instruction ont reliée a des orientations d'acculturation que ont une influence négative a leur intégration dans l'entreprise a savoir marginalisation, séparation, assimilation, intégration.

Tableau n°38: Le rapport entre les catégories professionnelles et les orientations d'acculturation.

Les orientations d'acculturation	Assimilation		Séparation		Marginalisation		Intégration		Total	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Cadre moyen	12	21,05	15	26,31	16	28,07	14	24,56	57	100
Cadre supérieur	2	8,69	3	13,04	2	8,69	16	69,56	23	100

D'après les résultats sus- cites nous constatons que les cadres supérieurs en plus reliée a la stratégie d'orientation d'acculturation d'intégration avec 69,56%, suivi de l'orientation d'acculturation de marginalisation avec 28,07%, en suite l'orientation de séparation avec 26,31% et en fin l'assimilation avec 21,05%.

Cela démontre que les cadre supérieur ils endosse l'orientation d'intégration, pour le fait d'avoir un niveau élève de responsabilité. Pour qui ils arrivent a réalise leurs travaux, ils ont une obligation de endosse cette stratégie.

On ce tableau, on remarque que l'orientation d'acculturation l'intégration est endosse par les catégories professionnelles avec 69,56% spécifiquement le cadre supérieur, par contre marginalisation est représentée par 28,07% spécifiquement par le cadre moyen, après on a la séparation avec 26.31 %et la assimilation avec 21.05% spécifiquement par le cadre moyen.

A partir de la on peut dire que les travailleur de l'entreprise **CRCC-SPTA** dans le cadre moyen et supérieur la plus part sont opte par l'intégration comme un outil d'intégration et changement des connaissance, le positionnement de l'individu entre sa culture d'Origène et celle de la société d'accueil le volonté d'avoir des contacts et des participation avec la société d'accueil et d'adopter ses valeurs, ainsi que liée au maintien de la culture d'origine, de l'identité culturelle et de ses coutumes au sein de la société d'accueil.

Tableau n°39 : Le rapport entre le nombre d'années de travail à l'étranger et le rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle des cadres

La facilitation de l'intégration professionnelle	Oui intègre		Non intègre		Total	
	F	%	F	%	F	%
Nombre d'années de travail a l'étranger						
Entre 1-2 ans	7	46,66	8	53,33	15	100
Entre 3-5 ans	17	56,66	13	43,33	30	100
Plus de 5ans	35	63,63	20	36,36	55	100

En ce tableau on constate que le nombre d'années de travail a l'étranger tels que plus de 5ans sont intègre a la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle avec 63,63% suivi de ceux qui sont entre 3-5 ans avec 56,66% et a la fin ceux qui sont entre 1-2ans avec 46,66%

D'après les résultats obtenus on peut expliquer que les travailleur de l'entreprise CRCC-SPTA spécifiquement ceux qui sont plus de 5 ans a travailler a l'étranger sont relie directement au rôle de la stratégie de communication dans la facilitation de l'intégration professionnelle, car le facteur expérience

professionnelle et ancienneté joue un rôle primordial dans la facilitation d'intégration professionnelle ainsi le processus d'adaptation des cultures différents, la langue, les habitus, les coutumes, Ce qui se joue dans les transactions entre individu et environnement professionnel, c'est notamment l'identité, le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire que va permet a chacun de s'exprimer.

Tableau n°40 : Le rapport entre la durée de travail avec le partenaire économique actuel et les orientations d'acculturation

Les orientations d'acculturation	Assimilation		Séparation		Marginalisation		Intégration		Total	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Durée de travail avec partenaire étranger										
Entre 1-2 ans	13	23,63	12	21,81	12	21,81	18	32,72	5	100
Entre 3-5 ans	3	17,64	2	11,76	5	29,41	7	41,17	1	100
Plus de 5 ans	2	25	2	25	2	25	2	25	8	100

Le tableau sus-cite montre que l'orientation de acculturation l'intégration est reliée beaucoup plus sur la durée de travail avec le partenaire étranger spécifiquement entre 3-5 ans avec 41,17%, par la suite on a l'orientation d'assimilation représente par 25% spécifiquement plus de 5 ans, suivi de l'orientation de séparation et l'assimilation que sont aussi dans la même niveau avec 25%.

D'après ses résultats on peut expliquer que les travailleur de l'entreprise CRCC-SPTA endosse l'orientation d'acculturation de l'intégration qu'est beaucoup plus reliée a la durée de travail avec le partenaire économique actuel spécifiquement entre le 3-5 ans, cela c'est explique par un expérience de ceux qui sont déjà entre 3-5 ans par rapport a ceux qui sont entre 1-2 ans, a ceux qui sont beaucoup experiente montre une certain maturité, un esprit ouverte, et des attitudes positifs vis-à-vis a des partenaire économique actuel

Par l'interaction comme un moyen de facilitation en ce que concerné le relations avec le partenaire économique actuel, cela implique souvent le interaction entre deux cultures différentes, le partage des expérience professionnelle, les préférences des uns et des autres produits alimentaire et les formes de l'adoption et les interactions sociales qui sont caractéristiques de chaque groupe.

Tableau n°41: Le rapport entre le genre avec les orientations d'acculturation

Les orientations d'acculturation	Assimilation		Séparation		Marginalisation		Intégration		Total	
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Le genre										
Masculin	12	24	14	28	8	16	16	32	50	100
féminin	8	26,66	8	26,66	5	16,66	9	30	30	100

D'après les résultats sous cites nous constatons que l'orientation d'acculturation a savoir l'interaction est la plus adopte par le genre masculin avec 32%, par contre le genre féminin est représenté avec 30%, par la suite on a l'orientation d'acculturation assimilation et séparation sont encadré dans le même niveau avec 26,66%, adopte par le genre féminin, par la suite on a l'orientation d'acculturation de marginalisation avec 16,66%.

Donc on peut expliquer que dans l'entreprise CRRC-SPTA le genre masculin est beaucoup plus liée l'orientation d'acculturation d'intégration par rapport les genre féminin, d'après le tableau sont opte par l'assimilation, on peut déduire que les hommes sont plus sociable et ouverts par rapport aux femmes Ils sont associe avec les partenaire étranger et sont beaucoup plus capable d'accepter ceux qui sont des culture différente .que renvoie aux membres de la communauté d'accueil qui acceptent et valorisent le maintien de culture d'origine des immigrants tout en favorisant l'adaptation de la culture d'accueil par ceux-ci, ainsi que l'engagement personnel de la part des membres de la communauté d'accueil.

Discussion des résultats relatifs au rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration communicative.

Dans le mode d'intégration communicative, on constate d'après notre analyse des données prise sur terrain a savoir :

Les salarié qui endossent l'orientation d'acculturation a savoir l'intégration sont plus favorable vise-a-vise a la stratégie de communication adopte par l'entreprise, il cherchent toujours a maintenir leurs propre valeurs et acceptent les valeur de la population d'accueil,(culture locale)

Par contre les travailleurs qui adoptent les orientations tels que assimilation, séparation, marginalisation n'adhèrent pas la stratégie de communication adoptée par l'entreprise.

Selon notre recherche on peut dire que les salariés qui adopte l'orientation d'assimilation ont des difficultés relationnelles avec les partenaire étranger, suivi de l'orientation d'acculturation de marginalisation qui crie aussi des chocs, et des difficultés relationnelles, parce que les travailleurs qui endosse cette orientation abandonnent carrément les valeur et sa culture, et de la population d'accueil.

A la fin on trouve l'orientation d'acculturation de séparation, dont les travailleurs qui endossent cette orientation évitent volontairement des interactions ou des relations avec la société d'accueil. Donc ce sens l'orientation d'acculturation de l'intégration encourage automatiquement des attitudes et des comportements positifs, a savoir : l'efficacité de la communication avec les membres du partenaire et le renforcement des rapports avec les collègues étrangers.

D'après tous ces résultats sous cites l'orientation d'acculturation d'intégration évite automatiquement l'isolement social par rapport aux collègues étrangers, joue un rôle primordial dans acceptation stratégie de communication et l'intégration professionnelle des cadres, que va favorise la circulation fluide des informations, besoins relatifs des objectifs, Tout ca facilite développement professionnelle que soit ainsi la stratégie de communication et leur niveau d'instruction.

-A lumière des résultats ci dessus on confirme nos deux hypothèses suivantes :

Les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de par des attitudes négatives qu'elles sous-tendante influencent négativement le mode d'intégration communicative des cadres étranger et

locaux de l'entreprise **CRCC-SPTA** (china corporation limited) et ce suite aux attitudes négatives qu'elle sous tend.

Par contre l'orientation d'intégration de part des attitudes positives qu'elle sous tend contribue positivement a la consolidation du mode d'intégration communicative des cadres étranger et locaux.

Ainsi nous pouvons dire que nos hypothèse sont confirme par rapport au communicative.

4.4-La discussion générale relative au rapport entre les orientations d'acculturation avec le mode d'intégration culturelle et communicative.

L'enquête qu'on a effectuée auprès des travailleurs chinois et Algériens de l'entreprise CRCC-SPTA China Railway construction corporation limited a Bejaia, sur l'impacte des orientations d'acculturation dans l'intégration des cadres, nous a permit de recueillir des informations très impotentes concernant notre thème de recherche comme elle nous a permit aussi de répondre aux question posée dans la problématique et de vérifier chacune de nous hypothèse de recherche.

En constate que l'orientation d'acculturation d'intégration endosse pour les salaries, il favorise une intégration, culturelle et communicative. Parce que les salaries que endossent l'orientation d'acculturation d'intégration son plus ouvert pour l'adhésion aux nouvelles valeurs de travail, et aux moyens de la communication, ils cherchent toujours garder leurs valeurs d'origine a accepter les valeurs de population d'accueil. Cela permit une bonne relation sociale et une stabilité Professional.

Par contre orientation d'acculturation comme la marginalisation crie énormément de difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, les salaries qui endosser cette orientation abandonnent carrément les valeurs, attitudes, de sa culture et de la population d'accueil. Ensuite en trouve l'orientation de séparation, la les salarie trouvent des difficultés relationnelles avec les collègues étrangers, tells comme par l'assimilation les salaries qui endossent l'orientation abandonnent carrément les valeurs adopte les valeurs de culture d'accueil.

L'enquête nous à permit de confirmer que Les orientations d'acculturation d'assimilation, de marginalisation et de séparation de part les attitudes négatives qu'elles sous-tendent influencent négativement le mode d'intégration culturel et communicative des salaries l'entreprise CRCC-SAPTA China Railway construction corporation limeted , et que L' orientation

d'acculturation d'intégration de part les attitudes positives qu'elle sous-tend contribue positivement à la consolidation des modes d'intégration culturel, et communicative des cadres étranger et locaux de l'entreprise **CRCC-SAPTA** (China Railway construction corporation limited)

conclusion

Conclusion général

En guise de conclusion on a remarqué que les orientations d'acculturation d'assimilation, marginalisation, séparation contribuent négativement à l'intégration culturelle et communicative tels qu'ils sont proposés par LANDEKER et expliqués par la théorie de John BERRY et RICHARD BOURHIS.

En revanche l'orientation d'acculturation d'intégration culturelle et communicative des salariés et ces de part les attitudes positives qu'elle sous-tend contribue positivement à la consolidation des modes d'intégration culturelle et intégration communicative, des cadres étrangers et locaux de l'entreprise CRCC-SAPTA.

Ainsi nous avons confirmé nos deux hypothèses de recherche. Pour ce qui concerne notre objectif a signalé que : Examiner l'incidence des orientations d'acculturation adoptées par des cadres Chinois et Algériens sur leurs modes d'intégration professionnelle à savoir : L'intégration culturelle et l'intégration communicative.

En fin il est recommandée de favoriser dans le contexte du travail l'orientation d'acculturation d'intégration en vue de faciliter le processus d'acculturation dans le contexte d'entreprise multiculturelle. Entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations, qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou alliances stratégiques (relations intergroupes). Il a donné la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structure qui permette une convergence des actions.

Les groupes culturels et distincts et concurrents doivent donc être pris en compte dans une politique des ressources humaines, même si l'étude sur le sujet montre la possibilité de transformer ces risques en effets positifs pour l'entreprise, grâce à un management approprié.

Pour ce faire, elle est nécessaire de former des managers sur la gestion de la diversité culturelle, élaboration de stratégies d'une communication interne favorable, établissement d'une charte de valeurs acceptée par les membres du groupe étranger et local.

Liste bibliographique

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

I - LES OUVRAGES :

1. BELAID M C, Guide pratique pour la gestion de ressource humaine, Alger, (S.A), (S.E).
2. BOURHIS Y Richard, Les orientations d'acculturation des communautés d'accueil, université du Québec a Montral, (S.A), (S.E).
3. BERNAUD Jean-Luc et LEMOIDE Claude, Psychologie de travail, 3^eedition, Dunod, Paris.
4. BERRY W John, Des relations interculturel, université Queens Kingston, Canada, 2005, (S.E).
5. BOUCHER M, Les théories de l'intégration, Paris, 2000. (S.E)
6. CELINE Mansencal et DIDER Michel, Théorie des organisations, Académie de Versailles, (S.A), (S.E).
7. CAROLINE Cordier, Les enjeux stratégiques de l'intégration, Dumas 2013, (S.E).
8. DUBAR Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 2^eedition, Paris, (S.A).
9. FONTAGNE Lionel, L'économie et statistique, Paris, 2010,(S.E).
10. GOBERT Thierry, De l'acculturation a l'enculturation, Paris, (S.A),(S.E).
11. GAARD Donnadiou, L'intégration sociale dans les organisations, Paris, (S.A), (S.E).
12. HIJAZI Sahar, L'identité libanaise entre l'appartenance confessionnelle et le partage culturel, Paris, 2005, (S.E).

13. LEMOINE Claude, Traite de psychologie du travail et des organisations, 3^oedition, Dunod, (S.A).
14. LAPOINTE Claire, Procédure d'intégration professionnelle a l'usage du conseiller en réadaptation, Québec,(S.A).(S.E).
15. LINTON Redfield et Herskovits, Mémoire sur l'étude d'acculturation, (S.A), (S.E).
16. LOUCHE Claude, Psychologie sociale des organisations, 2^oedition, Paris, (S.A).
17. MAILLE Pierre, L'amélioration de condition de travail, Aract Bretagne union européenne, (S.A), (S.E).
18. MORENO Maxime, Gestion des ressources humaine, Janvier, 2008, Dunod, (S.E).
19. MONTARULI Elisa, Identité ethnolinguistique et acculturation dans les communautés autonomes bilingues de l'Espagne, Juin, 2009, (S.E).
20. MEREUX Jean-Paul, Proposition d'un cadre conceptuel acculturatif de l'analyse de l'intégration, 2012, France, (S.E).
21. MASONNEUVE Jean, La psychologie sociale, Paris, (S.A), (S.E).
22. MIEROliver, Management interculturel, 2^oedition, Dunod, Paris, 2006.
23. NADIRA Lemaitre, La culture de l'entreprise outil de direction et gestion, 1992, (S.E).
24. PAUGAM S, Les nouvelles formes d'intégration professionnelle, Paris, 2000, (S.E).
25. PATRICK Lefèvre, Théorie et stratégie du management, Paris, (S.A), (S.E).

26. PONTY Pascal, Gestion de ressource humaine et management, France, 2003, (S.E).
27. PIERRE Bourdieu, Esquisse une auto-analyse, raison d'agir, 2004, (S.E).
28. ROGER Bastide, L'acculturation in "encyclopédie universalisé," 2015, (S.E).
29. RUSSO Claire, L'adaptation socio-culturelle des étudiantes étrangères a l'université de Genève, 2006, (S.E).
30. RAGI Tarif, Enjeux et perspectives d'une question sensible l'interculturel, curapp-CNRS, France, (S.E).
31. RENE Provos, Gestion de la diversité culturel au travail, université de Lille, (S.A), (S.E).
32. RENAUD Sainadiou, Les modes sociaux de l'entreprise, dessellée de Broumer, 1995, (S.E).
33. YSNEL Alexia, Le management des firmes a l'international, université Jean Moulin, Paris, 2002, (S.E).

II-ARTICLES ET REVUES :

34. AZZAM Amin, In revue « Stratégie identitaire d'acculturation », n°2, université de Lion, 2012.
35. BARMEYER Christophe, « Management interculturel et processus d'intégration », In revue Management et avenir, n°22, 2008.
36. CHARBONNEAU Claude, « La psychologie interculturelle », In revue Québécoise de psychologie, vol.19, N°3, 1998.
37. DUBAR Claude, « La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles », In, revue de recherche sociologique, 1992, n °18-19, Paris.

38. GERT Hofstede, In revue de Gestion, septembre-octobre, 1987.
39. HENRIETTE RakotomenaMialy, « Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle », In revue Le travail et la société, n°2, octobre 2005.
- 40.« La gestion de la diversité culturelle au travail », In revue Regard psychosociaux sur l'intégration.
41. PIERRE Maille, «Amélioration de condition de travail », Aract Bretagne U.E.
42. TREMBLAY Marc-Adalard,« Le Transferculturel », In revue Fondement et extension dans le processus d'acculturation.
43. UNIOPSS-GRHAF-Uriopss-Normative, « Le recrutement et l'intégration », Décembre, 2009.
44. WAGNER Anne-Lorraine, « Contribution au modèle d'acculturation interactif », 2010, université-Metz.

III-LES DICTIONNAIRES :

- 45-LE GOLVANY, dictionnaire marketing, banque, assurance,8^o Edition, Dunod, paris, 1988.
- 46-GRAWITZ Madeleine, lexique des sciènes sociales,7^oEdition d'organisation,Paris ,2002.

les annexes

Questionnaire de recherche

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail option ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux cadres Algériens et étrangers de l'entreprise C.R.C.C SAPTA en vue d'examiner l'incidence des orientations d'acculturation des cadres locaux et étrangers sur leur intégration professionnelle.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

I-Donnes socioprofessionnelles

- 1-Le genre : - Masculin () -Féminin ()
- 2-L'age : -20-30ans () -31-40ans () -41-50ans () -51-60ans ()
- 3-Niveau d'instruction : -Secondaire () - Université ()
- 4-Categorie professionnelle : A -Cadre moyen () B-Cadre supérieur ()
- 5-Anciennete professionnelle : -Moins de 3ans ()
-Entre 3 et 6 ans ()
-Entre 6 et 9ans ()
-Entre 9et 12ans ()
-Entre 12et 15 ()
-Plus de 15 ()
- 6-Nombre d'années de travail a l'étranger : A-1-2ans () B-3-5ans
C -plus de 5 ()
- 7-Le niveau de maitrise de la langue du partenaire économique actuel : - Niveau très élevé () -Niveau moyenne () -Niveau faible ()
- 8-Duree de travail avec le partenaire économique actuel :
-1-2 ans () -3-5 ans () -plus de 5 ans ()
- 9-Experiance de travail avec des partenaires étrangers :
-1-2 ans () -3-5ans () -Plus de 5 ans ()

II. Questions relatives aux orientations d'acculturation :

Voici une liste d'affirmations auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie professionnelle. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement. S'il vous plait répondre a chaque question avec autant de soin que possible en mettant une croix dans l'une des cases de l'échelle qui indique plus précisément votre degré d'accord ou de désaccord :

N°	ITEMS	Tout fait d'accord	a D'accord	Pas du tous d'accord
10	Je participe souvent dans les traditions culturelles Chinoises.			
11	Je participe souvent dans les traditions culturelles Algérienne.			
12	Je serais prêt à épouser dans une personne Chinoise (Remarque : si vous êtes marie, s'il vous plait répondre a cette question hypothétique, comme si vous étiez seul.)			
13	Je serais prêt à épouser une personne Algérienne. (Remarque : Si vous êtes marie, s'il vous plait répondre a cette question hypothétique, comme si vous étiez seul.)			
14	J'apprécie des activités sociales avec les Chinois.			
15	J'apprécie des activités sociales avec les Algériens.			
16	Je suis a laisse de travailler avec les Chinois.			
17	Je suis à l'aise de travailler avec les Algériens.			
18	J'apprécie divertissement Chinois .			
19	J'apprécie divertissement Algériens.			
20	Je me comporte souvent de manière qui est communs chez les Chinois.			
21	Je me comporte souvent de manière qui est communs chez les Algériens.			
22	Il est important pour moi de maintenir ou adopter des pratiques culturelles Chinoises.			
23	Il est important pour moi de maintenir ou de s'engager dans des pratiques culturelles Algériennes.			
24	Je crois en les valeurs Chinoises communes.			
25	Je crois en les valeurs Algériennes communes.			

26	J'aime les blagues et l'humour des Chinois.			
27	J'aime les blagues et l'humour des Algériens.			
28	Je suis intéressé à avoir des amis Chinois.			
29	Je suis intéressé à avoir des amis Algériens.			

II-Question relatives a l'intégration culturelle des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA dans le l'accord d'association économique :

30-Pouvez vous nous citez les valeurs de travail encouragées par votre entreprise afin de réussir l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-

31-Adherez vous a ces nouvelles valeurs de travail ? -Oui () - Non () -Dans les Deux cas de réponse dite pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

32-Pensez vous que ces nouvelles valeurs entravent vos relations avec vos collègues de travail étrangères ? -Oui () -Non () Commentez.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

33-Globalement pensez vous que les nouvelles valeurs organisationnelles établies par votre entreprise favorisent votre intégration professionnelle ? -Oui () -Non ()

Commentez.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

III-Questions relatives a l'intégration communicative des cadres Algériens et étrangère de C.R.C.C SAPTA dans le cadre de l'accord d'association économique :

34-Pouvez vous nous citez les moyens de communication utilises dans le cadre de la nouvelle stratégie de communication établie par votre entreprise afin de réussir l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-

Et êtes vous satisfait globalement de cette stratégie -Oui () -Non ()

35-La stratégie de communication établie par votre entreprise dans le cadre de l'association avec la partenaire étranger répond-t-elle a vos besoins suivants :

-Communiquer vos besoins dans une situation d'urgence avec le partenaire étranger
- Tout a fait d'accord () - D'accord () -Pas du tout d'accord ()

-Comprendre et utiliser les indices non verbaux de la culture du partenaire étranger
-Tout a fait d'accord () -D'accord () -Pas du tout d'accord ()

Communiquer d'une façon efficace avec les membres du partenaire étranger
-Tout a fait d'accord () -D'accord () -Pas du tout d'accord ()

36-La stratégie de communication établie au sein de votre entreprise dans le cadre de l'association avec le partenaire étranger contribue-t-elle a ce qui suit :

-Le renforcement de vos rapports avec vos collègues de travail étrangers

-Oui () -Non ()

L'isolement social parmi vos collègues de travail étrangers

-Oui () -Non ()

37-Pensez vous que cette stratégie de communication a faciliter votre intégration professionnelle dans ce nouveau contexte pluriculturel ?

-Oui ()

- Non ()

VI-Question relative a l'intégration normative des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA dans le contexte de l'accord d'association économique :

38-Pouvez vous nous citer les changements opères sur les règles de travail après l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-
-
-

39-Comment qualifiez vous les changements dans les règles de travail établies dans le cadre de l'association avec le partenaire étranger ?commentez.

-
-
-
-
-
-
-

40-Globalement adhérez vous a ces nouvelles règles de gestion ?

A -Oui ()

B -Non ()

Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

41-Pensez vous que ces nouvelles règles de gestions établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger favorisent ce qui suit :

-Votre travail devient intéressant A -Oui () B -Non ()

-Vous êtes bien ajuste a ce milieu de travail A -Oui () B -Non ()

-Vous aimez beaucoup plus votre travail A -Oui () B -Non ()

-Vous vous sentez beaucoup plus efficace dans votre travail A -Oui ()
B -Non ()

-Vous faite bien vos taches A -Oui () B -Non ()

-Vous partagez votre connaissance et votre expertise avec les employés étrangères. A -Oui () B -Non ()

42-Pensez vous que ces nouvelles règles de gestion établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger favorisent votre intégration professionnelle ? A -Oui () B -Non ()

Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

V-Questions relatives a l'intégration fonctionnelle des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA après l'accord d'association économique :

43-Après l'accord d'association économique avec votre partenaire étranger, quels sont les nouveaux postes, et ou travaux que vous occupes actuellement ?

-.....
-.....

.....
.....

-Si vous occupez de nouveaux postes ou travaux, pensez vous que ces derniers sont en adéquation avec votre formation initiale? Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

44-Pensez vous que les nouveaux postes et ou travail que vous occupez actuellement entravant votre performante? A -Oui ()
B -Non () Si oui, cela est-il du :

- Aux relations stressantes et conflictuelles avec le partenaire étranger ()
- A la différence des habitudes et traditions culturelles vis -a- vis de l'étranger ()
- A la différence de formation et de pratiques organisationnelles ()
- Autres.....

.....
.....

45-Pouvez vous citez les nouvelles méthodes de travail instaurées par votre nouvelles entreprise en vue de réussir l'accord d'association avec le partenaire étranger ?

.....
.....
.....
.....
.....

Et est ce qu'elles sont en adéquation avec votre formation initiale ?
A -Oui () B -Non ()

46-Pensez vous que les nouvelles méthodes de travail entravent votre performance? A -Oui () B -Non ()
Commentez.

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
47-Globalement pensez vous que les exigences des nouveaux postes
et méthodes de travail établies dans le cadre de l'accord d'association
économique avec le partenaire étranger favorisent votre intégration
professionnelle ? A -Oui () B -Non ()
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre contribution

Questionnaire de recherche

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail option ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux cadres Algériens et étrangers de l'entreprise C.R.C.C SAPTA en vue d'examiner l'incidence des orientations d'acculturation des cadres locaux et étrangers sur leur intégration professionnelle.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

N°	ITEMS	Tout fait d'accord	a D'accord	Pas du tous d'accord
10	Je participe souvent dans les traditions culturelles Algériennes.			
11	Je participe souvent dans les traditions culturelles Chinoises.			
12	Je serais prêt à épouser dans une personne Algérienne. (Remarque : si vous êtes marie, s'il vous plait répondre a cette question hypothétique, comme si vous étiez seul.)			
13	Je serais prêt à épouser une personne Chinoise. (Remarque : Si vous êtes marie, s'il vous plait répondre a cette question hypothétique, comme si vous étiez seul.)			
14	J'apprécie des activités sociales avec les Algériens.			
15	J'apprécie des activités sociales avec les Chinois.			
16	Je suis à l'aise de travailler avec les Algériens.			
17	Je suis à l'aise de travailler avec les Chinois.			
18	J'apprécie divertissement Algériens.			
19	J'apprécie divertissement Chinois.			
20	Je me comporte souvent de manière qui est communs chez les Algériens.			
21	Je me comporte souvent de manière qui est communs chez les Chinois.			
22	Il est important pour moi de maintenir ou adopter des pratiques culturelles Algériennes.			
23	Il est important pour moi de maintenir ou de s'engager dans des pratiques culturelles Chinoises.			
24	Je crois en les valeurs Algériennes communes.			

25	Je crois en les valeurs Chinoises communes.			
26	J'aime les blagues et l'humour des Algériens.			
27	J'aime les blagues et l'humour des Chinois.			
28	Je suis intéressé a avoir des amis Algériens.			
29	Je suis intéressé a avoir des amis Chinois.			

II-Question relatives a l'intégration culturelle des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA dans le l'accord d'association économique :

30-Pouvez vous nous citez les valeurs de travail encouragées par votre entreprise afin de réussir l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-

31-Adherez vous a ces nouvelles valeurs de travail ? A -Oui ()
B -Non () –Dans les Deux cas de réponse dite pourquoi ?

-
-
-
-
-
-
-
-

32-Pensez vous que ces nouvelles valeurs entravent vos relations avec vos collègues de travail étrangères ? A -Oui () B -Non ()
Commentez.

-
-

.....
.....
.....
.....
.....
.....

33-Globalement pensez vous que les nouvelles valeurs organisationnelles établies par votre entreprise favorisent votre intégration professionnelle ? A -Oui () B -Non ()

Commentez.....
.....
.....
.....
.....

III-Questions relatives a l'intégration communicative des cadres Algériens et étrangère de C.R.C.C SAPTA dans le cadre de l'accord d'association économique :

34-Pouvez vous nous citez les moyens de communication utilises dans le cadre de la nouvelle stratégie de communication établie par votre entreprise afin de réussir l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-

Et êtes vous satisfait globalement de cette stratégie ? A -Oui () B -Non ()

35-La stratégie de communication établie par votre entreprise dans le cadre de l'association avec la partenaire étranger répond-t-elle a vos besoins suivants :

- Communiquer vos besoins dans une situation d'urgence avec le partenaire étranger
- A -Tout a fait d'accord () B -D'accord () C -Pas du tout d'accord ()

-Comprendre et utiliser les indices non verbaux de la culture du partenaire étranger

A -Tout a fait d'accord () B -D'accord () C -Pas du tout d'accord ()

Communiquer d'une façon efficace avec les membres du partenaire étranger

A -Tout a fait d'accord () B -D'accord () C -Pas du tout d'accord ()

36-La stratégie de communication établie au sein de votre entreprise dans le cadre de l'association avec le partenaire étranger contribue-t-elle a ce qui suit :

-Le renforcement de vos rapports avec vos collègues de travail étrangers

A -Oui () B -Non ()

L'isolement social parmi vos collègues de travail étrangers

A -Oui () B -Non ()

37-Pensez vous que cette stratégie de communication a faciliter votre intégration professionnelle dans ce nouveau contexte pluriculturel ?

A -Oui () B - Non ()

VI-Question relative a l'intégration normative des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA dans le contexte de l'accord d'association économique :

38-Pouvez vous nous citer les changements opères sur les règles de travail après l'opération d'association avec le partenaire étranger ?

-.....
-.....
-.....
-.....
-.....
-.....
-.....

39-Comment qualifiez vous les changements dans les règles de travail établies dans le cadre de l'association avec le partenaire étranger ?commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

40-Globalement adhérez vous a ces nouvelles règles de gestion ?

A -Oui ()

B -Non ()

Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

41-Pensez vous que ces nouvelles règles de gestions établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger favorisent ce qui suit :

-Votre travail devient intéressant A -Oui () B -Non ()

-Vous êtes bien ajuste a ce milieu de travail A -Oui () B -Non ()

-Vous aimez beaucoup plus votre travail A -Oui () B -Non ()

-Vous vous sentez beaucoup plus efficace dans votre travail A -Oui ()
B -Non ()

-Vous faite bien vos taches A -Oui () B -Non ()

-Vous partagez votre connaissance et votre expertise
avec les employés étrangères A -Oui () B -Non ()

42-Pensez vous que ces nouvelles règles de gestion établies après l'accord d'association avec le partenaire étranger favorisent votre intégration professionnelle ? A -Oui () B -Non ()

Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

V-Questions relatives a l'intégration fonctionnelle des cadres Algériens et étrangères de C.R.C.C SAPTA après l'accord d'association économique :

43-Apres l'accord d'association économique avec votre partenaire étranger, quels sont les nouveaux postes, et ou travaux que vous occupez actuellement ?

-
-
-
-

-Si vous occupez de nouveaux postes ou travaux, pensez vous que ces derniers sont en adéquation avec votre formation initiale ? Commentez.

-
-
-
-
-
-
-

44-Pensez vous que les nouveaux postes et ou travail que vous occupez actuellement entravent votre performante ? A -Oui () B -Non () Si oui, cela est-il du :

- Aux relations stressantes et conflictuelles avec le partenaire étranger ()
- A la différence des habitudes et traditions culturelles vis -a- vis de l'étranger ()
- A la différence de formation et de pratiques organisationnelles ()
- Autres.....
-
-

45-Pouvez vous citez les nouvelles méthodes de travail instaurées par votre nouvelles entreprise en vue de réussir l'accord d'association avec le partenaire étranger ?

-
-
-
-
-

Et est ce qu'elles sont en adéquation avec votre formation initiale ? A -Oui () B -Non ()

46-Pensez vous que les nouvelles méthodes de travail entravent votre performance ? A -Oui () B -Non ()

Commentez.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

47-Globalement pensez vous que les exigences des nouveaux postes et méthodes de travail établies dans le cadre de l'accord d'association économique avec le partenaire étranger favorisent votre intégration professionnelle ? A -Oui () B -Non ()

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre contribution

Research questionnaire

This questionnaire is in the preparation frame for a master, aiming at obtaining a master degree in sociology of work, majoring in Human resources.

This actual questionnaire is destined to the Algerian and foreign managers of the C.R.C.C SAPTA enterprise, enterprise, with the aim of examining the incidence of acculturation orientations of the local and foreign managers on their professional integration.

It's useful for us to assure you of the guarantee of anonymity and that the information given in this questionnaire will only be used purely scientific goals.

We therefore, request you to respond with sincerity such that our study attains its principal and scientific objective.

I-Socio-professional information

- 1- Sex: A-Male() B-Female ()
- 2-Age: A- 20-30 years() B- 31-40years()
- 3-Lekel of education: A- Secondary () B- University()
- 4- Professional category: A-Junior executive() B- Senior manager ()
- 5- Professional experience: A-Less than 03 years() B- Between 03 and 06years() C- Between 06 and 09 years() D- Between 09and 12 years () E- Between 12 and 15 years () F-over 05 years ()
- 6- years worked abroad: a-1-2 years () b- 3-5 years () c- over 05 years()
- 7- The level of mastery of the language of actual economic partners : A- Very high () B- high () C- average() D- low()
- 8- Period of work with actual economic partners: A- 1-2 years() B-3 -5 years () C- More than 05 years ()
- 9- work of experience with foreign partners: A- 2years () B- 3-5 years () C- Over 5 years

II- Questions relating to the acculturation orientations:

There is a list of affirmations to which some people adhere in their professional life indicate yours degree of agreeability with each proposition in what it concerns yours emotions, yours behavior. Please reply to each question with much care by putting a cross in one of the boxes, indicating precisely your degree of agreeability or disagreeability:

Nº	ITEMS	VERY TRUE	TRUE	NOT TRUE AT ALL
10	I often participate in the Chinese cultural traditions			
11	I often participate in the Algerian cultural traditions.			
12	I will be ready to marry someone Chinese (note: if your are married, please reply to this hypothetical question as if your were not			
13	I will be ready to marry an Algerian(if your married please reply to this hypothetical question as if your were note)			
14	I appreciete the social activites with the Chinese.			
15	I appreciate the social activites with the Algerians.			
16	I'm fine working with the Chinese.			
17	I'm fine working with the Algerians.			
18	I appreciate Chinese entertainment.			
19	I appreciate Algerian entertainment.			
20	I often behave in a way that is common with the Chinese homes.			
21	I often behave in a way that is common in the Algerians homes.			
22	It's important for me to maintain or adopt in Chinese cultural practices			
23	It's important for me to maintain or engage in Algerians cultural practices.			
24	I believer in the Chinese common valuers.			
25	I believe in the Algerian common valuers.			
26	I like Chinese jokes and dry humour.			
27	I like Algerian jokes and dry humour.			
28	I'm interested in having Chinese friends.			
29	I'm interested in having Algerian friends.			

II- Question relating to the cultural integration of the Algerian and foreign administrators of C.R.C.C SAPTA in the economic association frame work:

30- Can you list the workers values encouraged par your enterprise in order to succeed the association operation with the foreign partner?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

31- Do you adhere to the new values of work? a- Yes() b- No()
Explain why in both cases ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

32- Do you think that these new values hinder your relations with foreign colleges at work? a- Yes() b- No ()
Comment.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

33- generally do you think that the new organizational values established by you enterprise favors you professional integration?
A- Yes() B-No ()

Comment.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

III- question related to the communication integration of Algerian administrators and foreign of the C.R.C.C SAPTA on the area of the economic agreement of association.

34- can you state for us the means of communication used on the area of the new strategy of communication established by you enterprise in view of succeeding the operation of association with the foreign partner?

-.....
-.....
-.....
-.....
-.....

-And are you generally satisfied by this strategy ?

A- Yes() B-No()

35- Does the strategy of communication established by you enterprise in the area of the association with the foreign partner respond to your following needs:

-Communicate your needs in on urgent situation with foreign partner

A- totally agree () B- agree () C- not in agreement at all ()

-Understand and use the none verbal indices of the culture of foreign partnership?

A- Totally agree () B- Agree () C- Not in agreement at all ()

- Communicate in an effective way with the member of the foreign partnership

A- Totally agree () B- Agree () C- Not in agreement at all ()

36- Does the strategy of communication established at your enterprise in the area of the associate with the foreign partnership contribute to the following:

- the reinforcement of you relation with your colleges of foreign work

A- Yes() B-No ()

- The social isolation among you colleagues of foreign work

A- Yes() B-No()

37- Do you think that this strategy of communication has facilitated you professional integration in this new multi cultured contested ?

A- Yes() B-No()

- you love your work a lot more

A- Yes() B-No()

-you feel more effective in you your work

A- Yes() B-No()

-you perform your tasks well

A- Yes() B-No()

-you share your knowledge and your expertise with the foreign employees.

A- Yes() B-No()

42- Do you think that these new rules of management established after the agreement of association with the foreign partner favors your professional integration?

A- yes () B-No ()

Comment.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

VI-Question relating to the functional integration of Algerian and foreign administrators of C.R.C.C SAPTA after the economic association agreement.

43- after the agreement of economic association with your foreign partner what are the new posts and/ or work that you occupy correctly?

-
-
-
-

-If you occupy the new posts of work do you think that the above are adequate for your initial study ? comment.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

44- Do you think that the new posts and/or work that you actually occupy hinder your performance: a- Yes()
b- No ()

If yes is that due:

- To the stressing an conflicting and conflicting relations with the foreign partner ()
- To the difference of cultural habits and traditions vis-à-vis the foreigner ()
- To the difference in education and the organization practices ()

Another.....
.....
.....

45- can you state the new methods of work put established in place by yours new enterprise in the new of succeeding the agreement of the association with the foreign partner ?

-.....
-.....
-.....
-.....
-.....

And are they a degrade for your initial education? A-Yes()
b-No()

46- Do think that the new methods of work hinder your performance?

A- Yes B- No ()

Comment.....
.....
.....
.....
.....

47- Generally, do you think that the duties of the new posts and methods of work established in the area of the economic agreement of association with the foreign partner favors your professional integration?

A- Yes() B-No ()

Comment.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Thank you for your contribution

Organigramme

CRCC-SAPTA (China Railway construction corporation limited).

