

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



Mémoire de fin de cycles

Thème :

**L'effet de l'adaptation socioculturelle des
salariés expatriés sur leurs modes d'implication
organisationnelle**

**Étude réalisée auprès des salariés d'origine Chinoise du groupement "CRCC-
SAPTA"**

*En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences sociales
Option : sociologie du travail et des ressources humaines*

Réalisé par :

- *AYADI Siham*
- *AISSAT Thinhinan*

Encadré par :

HADDOUCHE Zahir

Juin 2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement notre encadreur monsieur HADDOUCHE Zahir pour le suivi de notre travail, et à tous le personnel du département des sciences sociales.

Nos remerciements vont aussi aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre présent travail.

Un grand remerciement à notre encadreur professionnel au sein de l'entreprise CRCC-SAPTA monsieur DJOUADI Abderrahmane pour sa contribution à la réalisation de notre recherche.

Nous n'oublions pas de remercier, tous ceux et toutes celles qui nous ont aidé de près ou de loin durant notre cursus ainsi que dans la finalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Merci

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, qui ont attendu
espérer ma réussite, que dieu les protèges*

A mes frères Abderrahmane, Kamel, et Hicham.

A ma sœur Chafia.

A mon oncle Abd eslam, sa femme et a mon petit cousin Akram abd el Ali

A Mon oncle abdelghani.

A mes tantes et leur famille.

A tous mes cousins, mes cousines Kahina, Silia, Massiva, et a toute la famille

AYADI et ATMANI

A mon fiancé Mohamed et à ma belle famille

A mon cousin Youssef pour tout son aide et encouragement

A mon binôme et sa famille.

A tous mes amis(e)

Siham

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui ont attendu et espérer ma réussite, je leur témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et qui je rendrais jamais assez.

Que dieu leur procure bonne santé et long vie.

A toi mon très cher mari qui n'a jamais cessé de m'encourager et soutenue durant mes études, je te remercie.

A toi mon frère Abdelhek et a vous mes sœurs Amina, Manel et Hana, qui mon toujours soutenus dans les bon et les mauvais moments.

A toute ma famille paternelle et maternelle (grand parents, oncles, cousins et cousines).

A toute ma belle famille (mes beaux-parents, beaux-frères et belles sœurs ainsi que tous leurs enfants)

A toi mon binôme et sa famille et a tous mes amis (e) de loin et de pré

Thinhinan

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des annexes

Introduction.....01

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

- **Préambule**

1. Les objectifs de la recherche05
2. La problématique.....05
3. Les hypothèses.....09
4. Définitions des concepts.....10
5. La méthode utilisée15
6. La technique utilisée.....16
7. L'échantillon.....16

- **Synthèse**

Chapitre II : L'adaptation socioculturelle

- **Préambule**

1. Les fondements de l'adaptation au travail à l'international.....19
2. Les déterminants de l'adaptation au travail.....24
3. La diversité culturelle dans les entreprises.....34
4. La vie du manager expatrié.....36

- 5. L'adaptation au nouvel environnement.....42
- 6. Les facteurs de réussite de l'expatriation.....43
- **Synthèse**

Chapitre III : L'implication organisationnelle

- **Préambule**
 - 1. La nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle.....45
 - 1.1. La nature de l'implication organisationnelle45
 - 1.2. La différentes définitions de l'implication organisationnelle.....48
 - 2. Différences entre l'implication, motivations et satisfaction.....49
 - 3. Les déterminants de l'implication organisationnelle.....51
 - 4. Les facteurs influençant sur l'implication organisationnelle52
 - 5. Les conséquences de l'implication organisationnelle.....53
 - 6. Les approches théoriques de l'implication organisationnelle.....54
 - 7. Les types d'implication organisationnelle.....56
 - 8. La politique et les problèmes de l'implication organisationnelle.....58
 - 9. Les modèles d'implication organisationnelle.....59
- **Synthèse**

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : Présentation du lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain

- **Préambule**
 - 4.1. Présentation du lieu d'enquête.....73
 - 4.2. Les étapes de la recherche sur terrain77

4.2.1. La prè-enquête.....77

4.2.2. Description et conception du questionnaire.77

Chapitre V : Présentation, analyse et interprétation des résultats de la recherche.

- **préambule**

5.1. Présentation des données socioprofessionnelle des enquêtés80

5.2.1. Analyse et interprétation des résultats d'étude87

5.2.2.- Analyse et interprétation de la première hypothèse89

5.2.3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse91

5.2.4. Discussion générale.....92

5.3. Conclusion.....97

- **Liste bibliographique**

- **Annexes**

La Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	page
1	La répartition des salariés selon le genre	80
2	La répartition des salariés selon l'âge	81
3	La répartition des salariés selon le niveau d'instruction	81
4	La répartition des salariés selon La situation familiale	82
5	La répartition des salariés selon la catégorie professionnelle	83
6	La répartition des salariés selon l'ancienneté professionnelle	83
7	La répartition des salariés selon le niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel	84
8	La répartition des salariés selon la durée de travail avec le partenaire économique actuel	85
9	Présentation du classement des difficultés "ASC" des Chinois	87
10	Présentation de la corrélation entre "ASC" et l'implication affective	90
11	Présentation des corrélations entre l'ASC et l'implication calculée	91

La liste des abréviations

abréviation	La signification
CRCC	China Railway Construction Corporation
SAPTA	Société algérienne des ponts et des travaux d'arts
ASC	Adaptation socioculturelle
ANA	l'Agence Nationale de l'Auto route
PTDAC	Pas du tout d'accord
DAC	D'accord
TFDAC	Tout a fait d'accord
SPSS	Statistical package for the social sciences
Pk	Point kilométrique
SPA	La Société Par Action
EPE	Enterprise Public Economique
F	Fréquence

Tableau des annexes

N°	Titres
1	Le questionnaire de la recherche
2	les résultats statistiques de la première hypothèse
3	Les résultats statistiques de la deuxième hypothèse
4	Les résultats (SPSS) de l'étude

Introduction

Introduction

Dans la dernière décennie l'Algérie, ne cesse pas de recevoir des partenaires étrangers, dans le cadre d'accords d'association (partenariat), au nom de la mondialisation et l'ouverture des frontières ainsi que le développement des échanges et l'internalisation des activités des entreprises. Notre pays commence à sous traiter avec des étrangers.

Nous avons constaté dans les années passées l'installation de plusieurs groupes de travailleurs expatriés dans notre société, simplement on souhaite à travers notre recherche d'étudier le degré d'adaptation socioculturelle de ses salariés "expatriés" dans leurs vie privée, et les conséquences sur leur implication organisationnelle. L'organisation peut décider d'expatriés certains employés, la principale raison qui motive ce choix est le transfert des travailleurs ayants un niveau de qualification et de compétences très élevé.

En effet, l'expatrié a généralement une longue expérience au sein de l'entreprise, une connaissance de cette dernière qu'il peut transmettre, cela peut développer et intégrer de nouvelle entité, et transmettre son savoir.

Notre pays enchanté par une culture riche, varié et très ancienne par sa grandeur et ses secteurs ouverts sur l'extérieur, plusieurs salariés expatriés de différentes nationalités mettent le cap sur l'Algérie pour faire carrière parmi eux les chinois qui s'élèvent à 40 000 chinois dans notre pays.¹

Vu leur installation dans un pays totalement différent de leurs soit un environnement différent que sa soit sur le plan du climat, langue, nourriture, culture...etc. Cette expatriation touche à beaucoup d'aspects de la vie privée et exige une adaptation aussi bien au niveau de la vie privée que la vie au travail.

¹ <https://www.algerie-focus.com/2015/09/ils-sont-plus-de-40-mille-en-algerieles-travailleurs-chinois-vont-etre-rapatries-dans-leur-pays/>

C'est dans ce contexte que nous élaborons une recherche dans l'objectif de montrer l'impact de l'adaptation socioculturelle des travailleurs expatriés dans leur vie privée sur leur implication organisationnelle dans le groupement CRCC-SAPTA. Pour y arriver à atteindre cet objectif, nous avons choisi une démarche méthodologique qui est subdivisée en plusieurs parties qui sont les suivantes :

1-La première partie : La démarche méthodologique est consacrée à la théorie et elle contient trois chapitres à savoir :

- **Le premier chapitre :** sera consacrée à présenter la démarche méthodologique pour laquelle on a opté afin de réaliser ce travail.
- **Le deuxième chapitre :** porte sur l'adaptation socioculturelle
- **Le troisième chapitre :** porte sur l'implication organisationnelle.

2-la deuxième partie : elle est réservée à la partie pratique et contient deux chapitres :

- **Le quatrième chapitre :** qui concerne la présentation de lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain
- **Le cinquième chapitre :** porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats et vérifications des hypothèses, suivies d'une discussion des résultats de l'étude et une conclusion finale.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I:

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche, dont on montre les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts, méthode et technique utilisées dans la recherche et aussi l'échantillon de l'étude.

1. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche se résument comme suit :

- Dresser un portrait de la situation de l'acculturation des chinois de la CRCC travaillant en association avec l'entreprise algérienne SAPTA.
- Identifier la relation entre les niveaux de « difficultés d'adaptation socio culturelle » des chinois et les modes d'implication adoptés envers leur entreprise mère (CRCC).
- Formuler des recommandations pour une meilleur intégration et adaptation socioculturelle des chinois à l'environnement culturelle et professionnel en Algérie.

Autrement dit, cet objectif consiste à questionner le processus d'acculturation qui s'inscrit dans le champ de la psychosociologie des organisations en vue d'éclaircir la nature du dispositif à mettre en place pour optimiser l'adaptation socioculturelle des salariés étrangers au sein du contexte socioprofessionnel algérien.

2. Problématique :

Dans un contexte de mondialisation des marchés et des systèmes de production, la pression exercée sur les organisations pour une ouverture vers l'étranger se fait sentir.

Cette ouverture se manifeste par le nombre grandissant d'entreprises qui établissent des unités d'affaires ou de production délocalisées, qui s'associent par voies d'alliances stratégiques, d'acquisitions ou de fusions.

Face à cette mondialisation connue par l'ouverture et la concurrence élargie, la considération des différences culturelles et l'interaction entre les cultures deviennent un enjeu essentiel pour toute organisation, qui cherche à satisfaire la demande diversifiée et intégrer des équipes de travail d'origine multiculturelles. Le contact prolongé de ces équipes, implique au niveau individuel et collectif la mise en œuvre d'un processus d'acculturation. Les modèles de Berry¹ ou encore Bourhis et al,² posent l'intégration au contexte socioculturel comme un résultat possible de ce processus.

Par ce plan présenté, notre recherche s'interroge sur l'effet des « difficultés d'adaptation socioculturelles » des salariés « chinois » du groupement (**CRCC-SAPTA**), dans leur vie privée, le prix d'une expatriation en échec peut baisser l'attachement de l'individu à son entreprise d'origine. Ainsi, on estime à 25 de nombre de personnes envoyer en mission à l'étranger, et qui quittent l'entreprise mère dans une année au retour Black³ ; Gergersen et Black⁴.

En revanche, une personne adaptée aux conditions socioculturelles (nourriture, scolarisation des enfants, utilisation des transports en commun, adaptation au climat, pratique religieuses, etc.) s'implique dans l'entreprise, et sa motivation pour ses activités professionnelle augmente Jun et coll.⁵

¹ **J.W, Berry.** (1980). Acculturation as varieties of adaptation, applied psychology: an international review.

² **R.Y, Bourhis, et AL**(1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. International journal of psychology, n°32.

³ **J.S, Black.** (1988). Work role transitions: a study of american expatriate managers in japan. Journal of international business studies 19(2).

⁴ **H.B, Gergersen, et J.S, Black.**(1992).Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. The academy of management journal 35(1).

⁵ **S, Jun, , et coll.** (1997). The effects of acculturation on commitment to the parent company and the foreign operation. International business review6 (5).

Gergersen et Black¹. Les conséquences de telle situation poussent à comprendre les facteurs clés et de succès de l'adaptation socioculturelle des salariés étrangers à la société d'accueil. Lorsque une personne s'installe et travaille dans un autres pays son bien-être ne suit pas de fait. Car, elle va être sujette à un processus d'acculturation qui peut avoir des conséquences négatives sur son ajustement au travail, notamment du point de vue de l'implication organisationnelle.

Faciliter l'ajustement de ses expatriés dans leur nouveau contexte socioculturel et professionnel à l'étranger constitue un acte essentiel du management. Car il se trouve que la réussite de l'investissement dans le travail n'est plus tributaire de l'aspect économique (matériels, financier) uniquement des entreprises en association mais également par la bonne prise en charge totale des besoins que l'homme peut exprimer au travail et le respect de ses (valeurs culturelles, habitudes, normes sociales, traditions) voir même ses croyances religieuses qui peuvent jouer un rôle déterminant dans son adaptation au contexte de travail multiculturel.

Dans cette optique, nous essayons d'illustrer ces propos par la présentation d'un travail de recherche au sein du groupement « **CRCC-SAPTA** » chargé de la réalisation de la pénétrante autoroutière de Bejaia-brouira. Ce travail se veut une contribution à l'incidence des « difficultés d'adaptation socioculturelle » des salariés chinois dans leur vie privée au sein de la société d'accueil algérienne sur leur mode d'implication organisationnelle.

Pour se faire, nous adoptons en cette présente recherche le modèle d'implication organisationnelle de Meyer et Allen², occupe une place honorable dans la littérature. Nombreux sont les chercheurs qui les choisissent pour l'étude

¹ **Gergersen et Black**, leading strategic change :Breaking through the brain barrier, <https://www.amazon.com/Leading-Strategic-Change-Breaking-Through>

² **MEYER, ALLEN** (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1.

des relations entre les salariés et les organisations qui les emploient. Ce modèle établit que l'implication organisationnelle repose sur trois modes ou dimensions. Selon Meyer et Herscovitch¹, elles sont caractéristiques d'états mentaux qui reflètent des composantes distinctifs. De sorte que leur nature, leur déterminants et conséquences diffèrent. L'implication affective correspond à l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation. Elle se fonde sur son désir de rester membre et repose sur sa participation volontaire au développement de l'organisation. L'implication continue ou calculée renvoie aux couts individuels perçus par le salarié s'il décide de quitter son organisation pour une autre. Ce cout est associé à la perte des avantages professionnels accumulés avec l'expérience.

Enfin, l'implication normative se caractérise pour un salarié par l'obligation de rester membre dans son organisation. Selon (Meyer et Herscovitch), l'implication normative à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internationalisation des normes par la socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité, et ou l'acceptation des termes du contrat psychologique. Ce principe de réciprocité trouve son sens dans l'expression « rendre l'appareil ». Il s'appuie sur deux caractéristiques fondamentales. Selon la première, les personnes se doivent de supporter celles qui les ont précédemment aidées et selon la seconde, elles ne doivent pas nuire aux individus qui les ont préalablement soutenus.

En s'appuyant sur les trois dimensions ou modes d'implication organisationnel suscités, et contrairement au contrat légal encadré juridiquement, lequel organise la relation entre le salarié et son entreprise sur un terme plus au moins long, l'implication organisationnelle traduit le contrat psychologique qui relève d'une forme de la relation discrétionnaire ou les arrangements sont plutôt vagues et dans lesquelles nombreuses sont les obligations qui demeurent non spécifiées et

¹ Meyer et Herscovitch(2001), engagement organisationnelle et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique, <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm>.

finalement laisser à l'appréciation des principaux intéressés. Ainsi, la dimension psychologique caractérise le domaine des aspects implicites de la relation professionnelle, telle que la confiance, loyauté, etc.

Dans la même optique et dans le cadre de notre présente recherche, il est ainsi possible de penser que la différence au niveau des aspects implicites de la relation professionnelle ou du mode d'implication des salariés « Chinois » du groupement (CRCC-SAPTA) en vers leurs entreprise mère pourrait s'expliquer par la différence de leurs niveau d'adaptation socioculturelle au contexte de la société algérienne. Car il est possible de supposer qu'une meilleure adaptation socioculturelle permettra aux salariés « chinois » de mieux gérer leur stress, charge de travail et autres pressions organisationnelles d'où l'établissement d'une relation ou d'implication affective avec leur entreprise comparativement à ceux qui ne sont pas adaptés d'où la supposition d'une relation d'obligation (mode d'implication calculée ou normative) avec leur entreprise.

Ainsi la question de départ de notre présente recherche se présente comme suit :

Y a-t-il une relation significative entre le niveau d'adaptation socioculturelle des salariés chinois du groupement (CRCC-SAPTA) au contexte socioculturel algérien et leurs modes d'implication organisationnelle envers leur entreprise mère ?

3. Les hypothèses :

L'élaboration d'une hypothèse est l'une des étapes cruciales pour la recherche. La formulation de l'hypothèse de travail consiste à réduire l'ensemble des questions à des énoncés concis et systématiques justifiés par des résultats empiriques déjà connus ou les modèles théoriques considérés comme potentiellement valides.¹

¹ LEBARON Frédéric, L'enquête quantitative en sciences sociales. Dunod. Paris. 2006. P 09.

Pour répondre à cette question, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

H1-Plus le niveau d'adaptation socioculturelle des salariés chinois au contexte socioculturel algérien est élevé plus leur relation à l'entreprise mère est positive « relation caractérisée par l'adoption du mode *d'implication affectif* ».

H2-plus le niveau d'adaptation socioculturelle des salariés chinois au contexte socioculturel algérien est faible plus leur relation à l'entreprise mère est négative « relation caractérisée par l'adoption du mode *d'implication calculé* ».

4. Définition des concepts :

4.1. L'adaptation :

L'adaptation selon PARSONS, est une exigence fonctionnelle consistant, pour un système sociale, à se procurer des ressources –en bien et en services – d'agents humains, afin de se maintenir et d'évoluer.

- En psychologie sociale, l'adaptation de l'individu est un processus d'ajustement à un groupe d'appartenance, favorisé par la socialisation primaire et les expériences.¹

On dit de l'adaptation qu'elle est un processus par lequel une personne ou un groupe parvient à se mettre en harmonie avec un milieu ou un environnement donné Thésaurus, (1999).

Legendre (1993), note que l'adaptation est une modification dans le but d'assurer l'harmonie entre des éléments en interaction. Il dit également d'elle que c'est l'ensemble des conduites et des comportements requis pour qu'une personne puisse établir et maintenir des relations les plus harmonieuses possible avec son environnement familial, scolaire et social.²

¹AKNOUN André et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, de ROBERT, SEUIL, 1999, p9.

² *ibid*, p09.

L'adaptation est le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement (black et greisen)¹.

4.2. L'adaptation socioculturelle :

Renvoie à la qualité des relations entre la personne et son contexte socioculturelle, telles que représentées par les attitudes face à l'école, l'absence de mauvais comportement dans la communauté et d'autres interfaces semblables

Crétien (2003) définit l'adaptation socioculturelle comme un processus par lequel l'expatrié modifie son état d'esprit et son comportement en vue d'être et d'agir en harmonie avec son environnement. Cet environnement concerne aussi bien le milieu de travail que l'environnement général du pays hôte, à savoir sa culture, son système politique et économique notamment, ceci incluant l'ensemble des personnes avec lesquelles l'expatrié interagit.²

• Définition opérationnelle :

C'est le score des résultats obtenus sur les 23 items de l'échelle de Ward et Kennedy 1999.

4.3. L'implication :

Traduction du concept anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail. L'implication est définie à la fois, comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.

¹GILLES IDRIS Bindamba Domi, l'adaptation des cadres expatriés à leur milieu de travail : <https://archipel.uqam.ca/1443/1/M10532.pdf>, p09.

²Ibid,p 10.

-une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.¹

- **Définition opérationnelle de l'implication :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtes aux 12 items de l'échelle tridimensionnelle d'Allen et Meyer 1990.

4.4. L'implication organisationnelle :

Désignant les degrés d'engagement affectifs et pratique des sujets dans les pratiques collectives, le terme implication issu de la psychologie et de la psychologie sociale est retenu dans les études portant sur les processus et les techniques de renforcement ou d'affaiblissement des investissements.

Les groupes primaires, familles, clans ou ethnies, sont des lieux traditionnels des implications, mais les partis politiques, les organisations peuvent être provisoirement ou durablement, des lieux d'implication forte, éventuellement en rapport avec des enjeux de pouvoir².

4.4.1- Implication affective :

Qui se réfère à l'attachement émotionnel, à une identification et à une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien.³

- **Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle d'Allen et Meyer (1990).

4.4.2- Implication calculée :

Le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation peut résulter d'une implication basée sur le calcul. Cette implication ne se réalise

¹ LEDUFF Robert, *encyclopédie de la gestion et du management*, éd Dalloz, paris, 1999, p463

² AKOUN André et ANSART pierre, *opcit*, p272.

³ CLAUDE Fabre, *opcit*,156.

qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation. Paillé (2004) précise que ces investissements constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable que l'expérience est plus importante au sien de la même organisation. Ce chercheur signale que « comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication avec son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital en cas de départ définitif ». Cette forme d'implication s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs impliquant une comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués au sein de l'organisation. Selon ces théories, l'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'employé considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation). Elle renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à l'employé en envisageant de quitter l'organisation actuelle.¹

- **Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle (d'Allen et Meyer ,1990) .

4.4.3- Implication normative :

Définie comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi » (Wiener et Vardi ,1980). Cette forme d'implication s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène

¹ **DAOUD BEN ARAB Sonda et MASMOUDI MARDESSI Sana**, l'implication organisationnelle : levier de performance financière, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1999762011700349>,PDF ?p5,6.

l'individu à rester fidèle à son engagement moral jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée (Gouldner, 1960). L'implication normative se réfère donc à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir. Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux avec une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (Allen & Meyer, 1996).¹

- **Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle d'Allen et Meyer (1990).

4.5.Expatrié :

Il s'agit d'une personne qui travail et réside dans un pays étranger. L'expatrié est un salarié qui est envoyé en mission professionnelle à l'étranger par une entreprise.

Aussi, les personnes qui travaillent à l'étranger de leur propre initiative, sans être envoyé par une entreprise de leur pays d'origine, ne sont pas considérées comme expatriés (ce phénomène est appelé self-directed expatriation) (Richardson et Mallon², 2005).

La définition d'un expatrié peut être accompagnée par la définition des différents types de salariés dans les entreprises internationales. Nous pouvons ainsi distinguer trois populations de salariés :

¹ **DAOUD BEN ARAB Sonda et MASMOUDI MARDESSI Sana**, opcit, p6, 7.

² Richardson et Mallon, 2005, reasons to expatriate and work outcoms of self-initiated expatriates, <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481211249166?fullSc=1&journalCode=pr>

- les PCN (parent country nation), sont des salariés originaires du pays où est situé le siège social de l'entreprise. Un PCN devient expatrié dès que l'entreprise l'affecte à une filiale à l'étranger,
- Les HCN (host country nations), salariés venant des pays où sont installées les filiales. Ils peuvent également être considérés expatriés dans le pays du siège social.

Les TCN (third country nations). Les salariés originaires ni du pays du siège social ni du pays de filiale, mais d'un autre- d'un troisième pays. Les TCN sont ainsi des expatriés soit dans le pays du siège social soit dans un autre pays où se trouve une filiale de l'entreprise internationale.¹

•**Définition opérationnelle :**

On veut dire par expatrié dans notre recherche les salariés chinois de la CRCC qui travaillent en Algérie plus de deux ans, pour effectuer une mission avec un contrat déterminé.

5. Méthode utilisée :

Dans le but de procéder à la vérification empirique de nos hypothèses de recherche, on a procédé à l'utilisation d'une méthode de recherche guidant notre démarche.

Selon **AKTOUF** la méthode désigne « la façon de procéder, les modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche »². cela veut dire, la nature du sujet et les objectifs à atteindre désignent la méthode que le chercheur doit adopter.

¹LABROUSSE Céline, PERRIN Sabine, PULLI Paivi, management des ressources humaines de l'IAE de Toulouse, les fiches outils-IAE Toulouse PDFfaaiaie.iae-toulouse.fr.MRH fiche outils.

² AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd. Presse de l'université du Québec, 1987, p28.

Selon **Angers** : « la méthode est un ensemble organisée d'opération en vue d'atteindre un objectif »¹. Ainsi, la méthode utilisée est la méthode quantitative qui est définie comme suit : « Celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre ».²

6. La technique utilisée :

« Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et instruments d'investigation, utilisés méthodologiquement afin de recueillir des données nécessaires à la vérification des hypothèses »³.

Dans notre étude, nous avons choisi la technique du questionnaire c'est une « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de réaliser des comparaisons chiffrées »⁴.

7. L'échantillon d'étude:

L'échantillon est défini selon Angers comme « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »⁵.

Notre échantillon est constitué de (80) salariés, qui sont prélevés de la population mère de (488) salariés est comprenant les différentes catégories socioprofessionnelle.

¹ **ANGERS Maurice**, *initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*, éd casbah, Alger, 1997, P365.

² **RAYMOND Boudon**, *la méthode en sociologie*, 11eme édition, paris, presse universitaire de France, 1969 pp07.

³ **ANGERS Maurice**, op.cit., 1997.

⁴ **ANGERS Maurice**, op.cit., 1997, p146.

⁵ **DEPELTEAU François**, *la démarche d'une recherche en science humaines : de la question de départ à la communication des résultats*, édition de Boeck Université, Canada, 2005, p214.

- **Synthèse :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet par une problématique, définitions de concepts clés, les objectifs de la recherche, la méthode et la technique utilisée et enfin, l'échantillon d'étude.

Chapitre II:

L'adaptation socioculturelle

Préambule

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu les fondements de l'adaptation au travail à l'international, les déterminants de l'adaptation au travail, le soutien social organisationnel, la formation interculturelle, l'expérience internationale antérieures, le temps passé dans le pays d'accueil et en dernier lieu l'adaptation dans le contexte de l'expatriation, en fin la définition, dimension et facettes de l'adaptation.

1. Les fondements de l'adaptation au travail à l'international : entre performance économique et sociale :

Frimousse et Peretti (2006) mettent en avant l'existence de deux approches dans l'étude de l'adaptation au travail des cadres expatriés : l'approche issue du courant universaliste qui se base sur la convergence et la standardisation des pratiques managériales quel que soit le pays et l'approche culturaliste qui prend en considération l'impact des facteurs culturels.¹

1.1. La pensée universaliste : principes et critiques

Les adeptes du courant universaliste mettent en relief le fait que la performance économique est le seul garant de la réussite à l'international. En effet la sélection des cadres expatriés était généralement fondée sur un seul critère qui est « les compétences techniques » (Black et al, 1991). La réussite de leurs missions à l'étranger dépend alors de leur capacité à atteindre les objectifs fixés par le siège moyennant des ressources limitées.

¹Ahlem BEN AMEUR , *l'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économiques et sociales dans un contexte de diversité culturelle ?*, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-5-page-57.htm> PDF.

Pour la performance domestique est identique à celle internationale Mendenhall et Oddou¹. En d'autres termes, elles considéraient que le manager qui exécute, par exemple, sa tâche à Paris peut certainement l'effectuer à Hong Kong sans aucun problème. Des travaux comme ceux effectués par Adler 1994 et Gauthey et al², montrent qu'à partir de la seconde guerre mondiale, les méthodes de gestion étaient basées sur une logique nationale et ethnocentrique. En effet, l'ethnocentrisme se présente comme la tendance de voir sa propre culture, ses traditions et ses modes de comportement comme les seuls corrects .

Il ferme les yeux du cadre international sur les différentes cultures et l'empêche de communiquer avec les locaux puisqu'il croit que sa propre culture ethnique est supérieure aux autres l'ethnocentrisme se traduit également par une rigidité cognitive, un dogmatisme et une faible tolérance pour l'ambiguïté (black)³.

La performance sociale à l'international fondée sur la prise en compte des différences culturelles constitue alors le dernier souci des entreprises. Plusieurs recherches sur l'expatriation soulignent qu'un nombre important d'expatriés souffre d'un mal-être physique, comportemental et psychologique.

L'expatriation continue une source importante de stress pour l'expatrié appelé à vivre et à travailler dans un pays étranger, où les attentes vis-à-vis de sa vie et son travail sont nouvelles et ambiguës. Il n'est pas alors sûr des conséquences de la transposition de ses propres habitudes comportementales dans la nouvelle culture et de l'adoption d'un modèle standard qui peuvent dans la plupart des cas créer des problèmes interculturels. Ces problèmes

¹ Mendenhall et Oddou, the Dimensions of Expatriate Acculturation, <https://www.researchgate.net/publication/234021745> .1985.

²Gauthey et al, La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ?, <https://www.researchgate.net/publication/261703200>, 1988.

³J.S,Black, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment <http://www.jgbm.org/page/22%20Dr%20Lee,%20Hung-Wen.pdf>,1990

surviennent quand le cadre expatrié interprète avec la grille de lecture provenant de sa culture d'origine les actes des membres de la communauté d'accueil qui utilisent à leur tour une grille différente ,l'occurrence des problèmes interculturels se traduit par la négligence ou l'incompréhension des spécificités culturelles locales, ce qui affecte négativement la performance sociale .elle peut avoir lieu lorsque l'expatrié attribue aux actes des nationaux du pays d'accueil des significations différents de leurs intentions ou quand il considère que leurs comportements sont illégitimes et qu'il est difficile d'aboutir à des solutions fonctionnelles communes .sachant que la négligence des différences culturelles au profit des aspects techniques et financiers du management est réelle, elle provoque des malentendus, des problèmes de communication et des difficultés relationnelles.¹

Les managers qui cherchent à uniformiser les procédures de travail sans tenir compte des interactions sociales dans leurs filiales internationales sont alors prévenus, depuis notamment la fin de la deuxième guerre mondiale

Selon pierre 2004, tout cadre expatrié vit une expérience interculturelle dans le pays d'accueil. Cette expérience ne s'inscrit pas dans le cadre d'une culture mondiale unique qui néglige les enracinements ethniques et les spécificités nationales. Dans ce sens, nous parlons de « cadres internationaux » et non pas d'une internationale des cadres ». La littérature montre que la performance économique ne suffit plus dans un contexte de diversité culturelle. Au sein de l'entreprise, l'adoption d'un entrave l'adaptation au travail des cadres expatriés.²

1.2. L'approche culturaliste et la valorisation de la performance sociale :

L'apparition de l'approche culturaliste qui conçoit la culture comme la variable du conteste déterminant les stratégies et les décisions

¹ Ahlem BEN AMEUR, opcit, p05

² ibid , 5.

organisationnelles, va désormais inspirer le management interculturel. Plusieurs chercheurs et gestionnaires ont alors prêté une grande attention à ce concept puisqu'il permet de relier l'interdépendance économique mondiale d'un côté et la particularité culturelle de l'autre.

De ce fait, étudier la diversité des agents économiques en vue d'identifier ce qui les unit et agir en conséquence constitue, aujourd'hui, une préoccupation centrale. La diversité culturelle est considérée par certains chercheurs comme source de conflit, d'incompréhensions et de stéréotypes erronés. En revanche, d'autres auteurs affirment qu'elle se présente comme une source de créativité et de recherche permanente de solutions synergiques aux problèmes. Dans cette visée, les travaux de Bollinger et Hofstede¹, de d'Iribarne (1989), et de Hall (1976) constituent une source importante d'informations puisqu'ils permettent non seulement d'avoir une idée sur les différences culturelles mais ils aident à en prendre conscience et les comprendre.

Ces études favorisent en amont les rencontres interculturelles entre les cadres expatriés et les locaux à l'intérieur et à l'extérieur du travail (Barel, 2006), le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux. Néanmoins, il importe de les comprendre et les respecter. Si. Autrement dit, il s'agit d'identifier les différences culturelles pour les mettre au service de l'entreprise. Adler (1994) et Gauthey et al (1988) s'accordent à considérer que le travail du cadre expatrié avec des personnes d'origines culturelles différentes peut apporter au projet international une dimension nouvelle et enrichissante.

Cette idée est également partagée par Barel (2006) et Mutabazi (2004) qui soulignent l'importance d'appréhender les différences culturelles comme des sources d'enrichissement, de complémentarité et d'ouverture d'esprit.

¹ Daniel BOLLINGER, Geert HOFSEDE(1987), les différences culturelles dans le management, http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/bollinger_hotsfhtml__1263206087523.html .

La diversité culturelle constitue alors une bonne occasion pour profiter des spécificités de chaque culture en échangeant de nouvelles idées plus riches. Sainsaulieu accorde une importance grandissante au partage d'un processus commun de socialisation. Ce chercheur considère qu'au sein de l'organisation, les cadres expatriés ainsi que les locaux ont besoin de développer des relations positives basées sur l'adoption d'une action commune, la reconnaissance des identités collectives et le partage de la même représentation. A ce niveau, Sainsaulieu met en avant l'importance d'identifier les moyens propices pour faciliter leur socialisation organisationnelle. En effet, chaque catégorie nationale, régionale, culturelle, ethnique et socioprofessionnelle la perçoit selon sa propre manière. Il s'agit d'identifier un style de management approprié aux spécificités culturelles locales. Dans ce sens les relations de travail se traduisent par le développement de modèle culturel qui dépend du contexte économique, juridique et politique national ainsi que des caractéristiques du management développé dans chaque entreprise.¹

L'adaptation au travail des cadres expatriés ne revêt plus seul aspect économique. Les pratiques managériales intègrent également des considérations éthiques et sociales. « Le défi culturel des organisations à venir est très probablement celui d'un fonctionnement capable de connaître et de vitaliser une constante pluralité d'acteurs, il faut y voir la possibilité de développer un parcours de créativité intérieure fondé sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités et la formulation collective de projet », une adaptation au travail orientée vers la conciliation de la

¹ **Renaud Sainsaulieu**(1988), sociologie de l'organisation et de l'entreprise, https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_3_2533.

performances économiques et sociales se présente comme un défi à relever par les cadres expatriés et leur organisations d'origine.¹

L'atteinte des objectifs de la mission internationale n'empêche pas d'instaurer un climat de cohésion au sein de l'entreprise. En plus de compétences techniques, certain traits de caractères revêtent une importance grandissante du fait qu'ils peuvent réduire les attitudes rigides et négatives vis-à-vis des culturelles étrangers et aident les cadres expatriés a mieux comprendre les autres ainsi qu'à développer de bonnes relations avec les locaux à l'intérieur de travail .la littérature met également en exergue le rôle crucial de l'organisation d'origine pour favoriser l'adaptation au travail de ses cadres à l'étrangers.

A ce niveau, nous pouvons indiquer le soutien social organisationnel et la diffusion de programmes de formation interculturelle.²

2. Les déterminants de l'adaptation au travail

Cette partie est consacrée à l'étude de l'impact de l'adaptabilité, de soutien social organisationnel, de la formation interculturelle, de l'expérience internationale et de temps passé dans le pays d'accueil sur l'adaptation au travail des cadres expatriés.

2.1. L'adaptabilité

Les recherches effectuées par Black(1990) et Mendenhall et Oddou (1985) ont largement contribué à concevoir et à mesurer le concept d'adaptabilité. En se basant sur une revue de littérature issue de l'anthropologie, de la psychologie sociale et interculturelle et de la sociologie, Mendenhall et Oddou (1985) ont identifié quatre dimensions perceptuelles, la

¹ Ahlem BEN AMEUR,opcit,p05,06.

² Ibid, p5,6.

dimension relationnelle et la dimension culturelle. Les trois premières dimensions sont liées aux facteurs individuels de l'adaptation.¹

2.1.1-La dimension personnelle :

Cette dimension aide le cadre expatrié à maintenir sa santé mentale et son bien être psychologique. Elle renforce également l'estime qu'il se porte et son efficacité personnelle.

La dimension personnelle englobe trois facteurs Mendenhall et Oddou, (1985). Le premier est la capacité de substitution qui se base sur la flexibilité culturelle. Il s'agit de remplacer les activités de plaisir et de bonheur exercées dans le pays d'origine par d'autres identiques ou différentes disponibles dans le pays d'affectation. Le deuxième facteur est la capacité de résistance au stress considéré par Mendenhall et Oddo comme l'un des principaux facteurs de réussite de l'expatriation. En effet, les expatriés les plus adaptés sont ceux qui s'adaptent à la nouvelle culture. Black et al trouvent une relation significative entre la capacité de résolution des conflits, la flexibilité culturelle et l'adaptation au travail.²

Folkman et al. Identifient quatre types de stratégie utilisée pour faire face au stress. La première stratégie vise à changer activement l'environnement à travers la modification des procédures pour qu'elles soient mieux adaptées aux spécificités culturelles locales. La seconde se base sur la recherche active de l'information ou de la formation en vue de minimiser les situations ambiguës et incertaines. Quant à la troisième stratégie, elle consiste à réévaluer psychologiquement la situation vécue dans le pays d'accueil afin de profiter des avantages et de trouver les solutions les plus adéquates aux difficultés rencontrées. La quatrième stratégie repose sur le désengagement psychologique du cadre expatrié en souhaitant retrouver de caractéristiques et des conditions

¹Ahlem BEN AMEUR, opcit, p06.

² ibid, p09

de travail dans une autre situation plus convenable. Le troisième facteur concerne la confiance de l'expatrié en ses compétences techniques nécessaires au bon accomplissement de sa mission internationale .¹

2.1.2-La dimension relationnelle :

Cette dimension englobe l'aptitude à développer des relations interpersonnelles durables avec les locaux et la volonté de communiquer avec eux (Mende hall et Oddo, 1985 ; Waxin, 2004). Pour Mende hall et Oddo (1985), la volonté de communiquer avec les nationaux du pays d'accueil se traduit par l'usage du langage local ou du dialecte ainsi que par le désir de comprendre leurs spécificité. Ces auteurs considèrent que la volonté réelle de communiquer prime sur le niveau de maîtrise de la langue du pays d'affectation.²

2.1.3-La dimension perceptuelle :

Elle se traduit par la capacité d'identifier et de comprendre les raisons pour lesquelles les nationaux du pays d'accueil se comportent de cette façon (waxin2014).cette capacité améliore l'interaction du cadre expatrié avec les locaux puisqu'elle permet de minimiser l'incertitude dans les relations entretenues(Mendenhall et oddou 1985 ;waxin 2004).Les cadres qui s'adaptent le plus sont souples et expriment moins de rigidité en essayant de collecter plus d'information sur les comportements des locaux.³

2.1.4-La dimension culturelle : Elle correspond au degré de divergence entre les cultures d'origine et d'accueil. L'adaptation au travail sera plus ou moins favorisée en fonction du degré de similarité culturelle.⁴

¹ ibid,p10

² ibid,p11

³ibid.p12.

⁴ibid.13

2.2. Le soutien social organisationnel

Pour Waxin et Chandon (2003), le soutien social organisationnel est défini comme une contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée aux individus et améliorant leurs capacités à affronter le changement. Selon ces chercheurs, cette variable aide les cadres expatriés à dépasser incertitudes et les situations génératrices de stress et d'inquiétude. Le supérieur et les collègues constituent les variables les plus citées dans le soutien du cadre international. Cependant, Cardin (1999) montre qu'en plus de ces variables, le soutien de l'organisation d'origine doit être pris en considération. Les conseils et le soutien fournis par le mentor qui a vécu plusieurs expériences internationales essentiellement dans le pays d'accueil aident également le cadre expatrié dans son adaptation interculturelle à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur.¹

2.3. La formation interculturelle

Bien que la formation interculturelle reste superficielle, incomplète voire inexistante dans la majorité des multinationales (Waxin et Chandon, 2003 ; Waxin et Panaccio, 2005), des études en psychologie interculturelle et en science de gestion montrent son effet bénéfique sur l'adaptation au travail. Pour Mendenhall et Oddo (1991), la formation interculturelle vise à apprendre aux cadres expatriés à entretenir des relations efficaces avec les membres de la communauté d'accueil. Elle a également pour objectif de les prédisposer à une adaptation plus rapide à leur nouveau poste. En se basant sur la psychologie interculturelle, trois méthodes de formation interculturelle liées aux aspects cognitif, affectif et comportemental sont distinguées.

La méthode cognitive correspond à la diffusion d'information à travers l'organisation des conférences et des réunions sur les spécificités du pays

¹ibid.p14.

d'accueil. Quant à la méthode affective, elle vise à provoquer des réactions individuelles afin de maîtriser les situations génératrices du stress. En ce qui concerne la méthode comportementale ou behavioriste elle a pour objectif d'améliorer la capacité des cadres expatriés à adopter des comportements appropriés, à mieux communiquer et à entretenir des relations avec les locaux à l'intérieur et en dehors du travail.

Pour sa part, Tung (1981) identifie cinq programmes de formation s'inscrivant sur un continuum, à savoir, les programmes documentaires favorisant la formation didactique tels que les livrets d'accueil précédemment documentés (Pierre, 2006), les programmes d'assimilation pour améliorer la compréhension de la nouvelle culture, les programmes linguistiques, les programmes de sensibilisations et les expériences de terrain¹.

2.4. L'expérience internationale antérieure :

Bien que les résultats empiriques liés à l'expérience internationale antérieure ne soient pas toujours convergents, plusieurs études montrent le rôle important qu'elle joue pour aider le cadre expatrié dans son adaptation au travail. Pour Church (1982), l'exposition antérieure à une culture différente facilite l'adaptation du cadre qui va effectuer une mission à l'étranger. Elle améliore sa capacité de passer d'un référentiel culturel à un autre (Grange, 1997). Pour sa part, Black (1988) considère que la première expérience culturelle limite les problèmes d'adaptation au travail. Cependant, Cardin (1999), Parker et McEvoy (1993), Pinder et Schroeder (1987) et Shaffer et Harrison (2001) ont abouti au fait que l'expérience internationale n'est pas liée de manière significative à l'adaptation au travail. De leur côté, Waxin et Panaccio (2005) constatent que les cadres qui n'ont pas

¹ Ibid. p15.

ou peu vécu une expérience internationale précédente nécessiteraient plus de formation interculturelle pour s'adapter que ceux qui ont déjà travaillé à l'étranger.¹

2.5. Le temps passé dans le pays d'accueil :

La littérature montre que le processus d'adaptation du cadre expatrié à la culture d'accueil s'inscrit dans le temps. March et Simon (1958) perçoivent le temps d'adaptation comme le laps de temps qu'un cadre requiert pour devenir compétant après un changement de poste. Pinder et Schroeder (1987) mettent alors en évidence l'intérêt aussi bien pratique que théorique du concept de temps d'adaptation à un poste. L'étude effectuée par Cardin (1999) sur les expatriés français montre que l'adaptation au travail dépend des nombres de mois passé dans le pays d'accueil.²

2.6.L'adaptation dans le contexte de l'expatriation :

2.6.1-Définition, dimensions et facettes de l'adaptation :

L'adaptation est le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement .

Cette définition de Black et Grégerson (1991) cadre avec la conception de l'adaptation des expatriés de Semler (2000) qui répertorie deux types d'adaptation. En effet, dans une étude effectuée sur un échantillon de 343 cadres expatriés occidentaux affectés à Hong Kong, il examine la relation entre les activités de développement des cadres expatriés et leur adaptation à l'international. Ainsi, il distingue l'adaptation psychologique qui se mesure par

¹ ibid,p16

²ibid. P17.

le bien-être perçu des expatriés, de l'adaptation socioculturelle basée sur l'apprentissage culturel.¹

2.6.2. La notion «d'adaptation anticipée» :

Black, Mendenhall et Oddou (1991) sont parmi les premiers à fournir un modèle basé sur une revue de la littérature portant sur l'adaptation au niveau national et sur l'adaptation à l'international. Ces auteurs ont retenu de la revue de la littérature sur l'adaptation à l'international les variables pertinentes qui influenceraient l'adaptation des cadres expatriés. Ensuite ils fournissent des éléments prélevés de la revue de la littérature portant sur l'adaptation au niveau national. L'intégration de ces deux revues de la littérature a donné naissance à la notion, les auteurs ont retenu ce concept qu'ils ont suggéré aux futures recherches sur l'adaptation à l'international.

Ainsi cette notion d'adaptation anticipée essentiellement basée sur la réduction de l'incertitude, fait référence au principe selon lequel : une bonne anticipation des comportements dans le pays d'accueil faciliterait l'adaptation des cadres expatriés. Cela insinue que, si la préparation interculturelle de l'expatrié correspond réalités du pays d'accueil, black, mendenhall l'adaptation sera plus facile pour cet expatrié. Et Oddou (1991) soulignent donc, que l'exactitude des conséquences de comportements prévus par les expatriés est un élément déterminant pour l'adaptation anticipée et du processus d'adaptation. Par conséquent, on parle d'une bonne adaptation anticipée lorsqu'on observe moins de surprises, de réactions négatives ou de chocs culturels chez le cadre expatrié une fois dans le pays hôte. En outre, en ce qui a trait à l'adaptation à l'international, les auteurs ont retenu les éléments suivants de la littérature sur l'adaptation au niveau national.

¹GILLES IDRIS BINDAMBA DOUMI, *opcit*, p09

Ainsi le modèle de Black, Mendenhall et Oddou mentionnent que la précision des attentes est fonction de la préparation interculturelle et de l'expérience internationale antérieure. Cette conception de la précision des attentes jumelée aux éléments organisationnels produit. Cette notion d'«*adaptation anticipée*» sera alors le fondement de l'adaptation du cadre expatrié dans le pays d'accueil.

A partir de ce modèle les auteurs formulent des propositions de recherches pouvant faire avancer les études portant sur la problématique de l'adaptation des cadres expatriés.¹

2.6.3- Les trois dimensions de l'adaptation :

Black dans son étude qui examine les relations entre plusieurs variables et la transition dans le rôle de travail pour les cadres expatriés au Japon, suggère trois facettes de l'adaptation. En se basant sur les études effectuées par Feldman (1976) sur les affectations au niveau national et d'autres supports théoriques, Black (1988) suggère trois dimensions de l'adaptation à savoir. L'adaptation au travail concernant l'encadrement, les responsabilités et les performances, l'adaptation à l'interaction concernant les relations avec les membres de la communauté d'accueil et l'adaptation générale concernant les conditions de vie dans le pays étranger.²

2.6.3.1- L'adaptation à l'interaction :

L'adaptation à l'interaction fait référence aux relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil (Black et Grégerson, 1991). Entre autres, La socialisation, les contacts, la communication avec les nationaux hôtes et en dehors du travail (Roger et Mérignac, 2005). Certains auteurs ont scindé cette dimension en deux, parlant ainsi de l'adaptation à

¹GILLES IDRISSE BINDAMBA DOUMI. opcit,p11.

² ibid,p13

l'interaction au travail et en dehors du travail (Crétien, 2003). Ce dernier a relevé que la langue, qui est le moyen de communication, a souvent été un élément primordial à l'adaptation à l'interaction surtout dans les cas où la langue du pays d'accueil n'est pas la langue maternelle de l'expatrié. L'aspect culturel a également un effet significatif dans l'adaptation à l'interaction étant donné que les choses s'expriment souvent différemment d'une culture à une autre.

À l'extérieur du milieu de travail, l'interaction se fait avec les différents prestataires de service (domestiques, personnel médical, épicerie), ainsi qu'avec des amis. Ce type d'adaptation ne diffère pas de manière importante du premier. Dans ce cas de figure, l'expatrié doit faire face à un langage moins technique que celui du travail pour communiquer avec ses prestataires : *le langage culturel*. Pour notre part, nous mettrons plus d'emphasis pour les fins de cette étude sur l'interaction en dehors du travail.¹

2.6.3.2- L'adaptation au travail :

Selon Mérignac et Roger (2005), l'adaptation au travail réfère aux responsabilités spécifiques au travail, au niveau et aux attentes de performance et aux responsabilités d'encadrement. Black et Stephens (1989), par contre définissent l'adaptation au travail comme l'engagement envers la compagnie, l'intention d'y demeurer et la satisfaction face à son travail. Ces auteurs ont relevé quels conflits dans les différents rôles exercés par l'employé lors de l'expatriation ont un effet négatif sur l'adaptation au travail de l'expatrié. Shaffer et al. (1999) montrent que le manque de clarté dans le rôle n'a pas d'influence sur l'adaptation des expatriés tandis que la nouveauté du rôle endossé par ces derniers a un impact négatif.²

¹ *ibid*,p13,14

² *ibid*,p14

2.6.3.3- L'adaptation générale :

Torbiorn (1982) définit l'adaptation générale à partir des recherches sur l'expatriation (Shaffer, 1999; Fuduka et Chu, 1994; Black et Grégerson, 1991). Pour lui, ce type d'adaptation réfère au fait de s'être acclimaté à la vie quotidienne de l'environnement du nouveau pays. Cette facette de l'adaptation concerne l'expatrié mais également la famille, si elle l'accompagne. Elle renvoie aussi bien aux déplacements, aux conditions d'hygiène et de sécurité et à la scolarisation des enfants qu'aux loisirs aux conditions de logement, aux conditions de vie en général (la nourriture, les achats, le coût de la vie, ou encore la structure de soins).¹

3. La diversité culturelle dans les entreprises

La mondialisation de l'économie et de développement des 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 (relation intergroupes).

Il a donné la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent structure que permette une convergence des actions. Le reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi a relevé par les dirigeants et les entreprises.

3.1. Les origines de la diversité dans les entreprises :

Les entreprises sont conduites à aborder leur activité sur un angle essentiellement économique. L'univers de différences culturelles leurs 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

¹ Ibid.p 14,15.

expatrié, 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 entreprises est donc réel.

Encore faut-il prendre conscience et le vivre. Il est proposé de développer certaines situations d'entreprise dans laquelle cette réalité interculturelle prend tout sens et peut parfois devenir un réel problème pour la direction des entreprises internationales.¹

3.2. L'internationalisation des activités :

Considère-t-il Ya encore quelque année comme un phénomène marginal, l'internationalisation des firmes est devenu une condition presque vitale pour rester compétitif sur certains marchés. En effet, nombre d'entreprises sont obligées de sortir du cadre national pour assurer le développement de leurs activités.

Cette internationalisation des firmes s'explique pour différents facteurs. Elle est tout d'abord une réponse au risque de dépendance vis-à-vis de marchés nationaux devenu exigus et souvent en voie de saturation (risque, surcapacité).

Elle donne par conséquent la pénibilité d'attendre ces activités à d'autres zones géographiques, en recherchant dans la formation de grands ensembles économiques intègres (union européenne, ALENA) ou l'émergence de nouveaux (PECO, AMERIQUE latine, PVD), la croissance en volume qui fait défaut dans les pays d'origine. Elle permet aussi aux entreprises de diversifier les risques géographiques en s'attachant à s'implanter sur des marchés qui ne varient pas à la hausse ou la baisse (instabilité politique,

¹SAINADIEUN **Renaud**, les mondes sociaux des entreprises, desclee de broumer, 1995, p17.

récession, crise financière), en même temps et surtout dans la même proportion.¹

3.3. La nature des équipes multiculturelle :

Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, sous la pression de la concurrence et de la mondialisation des transactions. Cette nouvelle réalité des échanges et de l'organisation du travail crée des 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 nationalités différentes autour d'un même projet.²

4. La vie du manager expatrié :

On ne se retrouve pas manager expatrié du jour au lendemain. Le processus décisionnel précédant l'expatriation dure le plus souvent entre 3 mois et plusieurs années. En effet, un manager peut par exemple avoir montré de l'intérêt pour l'étranger à un moment donné et ne se voir proposer une affectation à l'étranger que beaucoup plus tard.

Pour les futurs expatriés, la motivation est le moteur essentiel de leur entreprise, et l'argument décisif à partir duquel ils vont commencer à générer certaines attentes vis-à-vis de l'expatriation, et, plus concrètement, de leur séjour dans leur pays d'élection.³

4.1. La situation familiale du manager expatrié :

L'expatrié se retrouve relativement isolé à l'étranger, éloigné de sa culture d'origine. Sa situation familiale va donc être d'une grande importance au début

¹MEIER Olivier, *management interculturel*, 2^e édition, dunod, paris, 2006, p60, 63.

²CHAUDE Bulmete Cabral, AGOSTHINO Jarcia Paulo, *l'impact des orientations d'acculturation sur l'intégration des cadres*, mémoire réalisé à université de Bejaia 2014 /2015, p52.

³ Jean Pierre PERROUD ,*l'expatriation managueriale : adaptation et compétences interculturelles*,pdf,p05.

de son expatriation pour établir des relations avec le monde extérieur et pour entreprendre son adaptation générale à ce dernier.

Les cadres expatriés peuvent en effet choisir, en accord avec leur employeur, de partir accompagnés ou non de leur partenaire, et éventuellement de leur famille, mais beaucoup de cadres partent aussi en tant que célibataires. D'une enquête menée par deux chercheurs français auprès d'expatriés dont l'âge moyen des répondants est de 36ans, il ressort que, que 22% d'entre eux sont célibataires, 23% partent non accompagnés de leur famille, et 55% avec leur famille.

Cela concerne surtout des hommes (78%), dont 16% sont célibataires, 25% non accompagnés et 58% accompagnés de leur famille.

Pour ce qui est des femmes (22%), ce sont 41% qui sont célibataires, 15% qui partent non accompagnées, et 43% qui partent accompagnées de leur famille

On voit donc que la plupart des expatriés sont des hommes, et qu'ils partent avec leur famille. Pour ce qui est des femmes, ce sont presque autant de célibataires qui s'expatrient que de femmes accompagnées de leur famille, et la part de femmes partant sans leur famille est beaucoup moindre.

La situation familiale joue un rôle majeur dans le confort émotionnel et psychologique du cadre expatrié, et il est un facteur important dans sa disponibilité.

Nous verrons plus loin qu'elle est aussi d'importance dans l'adaptation de l'expatrié dans sa nouvelle situation.¹

4.2. Attentes avant le départ :

Les attentes des personnes en instance d'expatriation sont multiples. Produits de leurs motivations et de leur imagination, mais aussi de leur

¹ ibid,p08,09

démarche cognitive d'approche de la nouvelle culture, ces attentes se situent dans trois domaines d'activité, les conditions de travail, les conditions de vie en général et l'interaction. Mais toutes les attentes que génère le futur expatrié sur sa future condition ne sont pas nécessairement conscientes.¹

4.3. Les conditions de travail :

L'emploi étant le moteur de l'expatriation, les conditions de travail dans lesquelles va s'opérer la future fonction de l'expatrié vont générer des attentes au niveau de la vie matérielle, et fournir ainsi une base aux conditions de vie en général.

Les critères des décideurs dans la sélection de l'expatrié, ainsi que les termes du contrat seront la première source des attentes de ce dernier. L'éventuelle promotion à une nouvelle fonction, ou le transfert d'un poste vers le pays d'accueil va ensuite générer d'autres attentes, variant selon le niveau d'expérience dans cette fonction au pays d'origine.

Fort de ses compétences professionnelles, il n'est pas rare que le futur expatrié conçoive avant son départ un schéma de réalisation de la mission qui lui est assignée, et qu'il convienne avec le supérieur hiérarchique dont il dépend de délais, de budgets et de cibles relativement détaillés, comme il a l'habitude de le faire dans son pays d'origine – ceux-ci étant d'ailleurs beaucoup plus généralistes en France et plus spécifique aux Pays-Bas.

Si de façon consciente il est prêt à revoir ces plans en fonction de la réalité locale, il est cependant sûr de lui, et du fait que ces plans lui seront utiles pour mettre en route ses activités, et les parachever dans les délais voulus. Il s'attend à ce que dans le pays d'accueil, même si c'est un autre pays européen,

¹Ibid., p 09.

la culture soit différent, puisque sa première motivation est justement de s'y confronter et d'y valider ses compétences.

Fondamentalement, la réussite de sa mission est pour lui une attente d'une telle évidence qu'il n'en est pas toujours conscient.¹

4.4. Qu'est-ce que la culture ?

Le phénomène de culture est difficile à saisir parce que complexe et très étendu. Le concept du culturel est devenu, ces dernières années, le rendez-vous de beaucoup d'incompréhensions, de malentendus, de tensions sociales et du mal-être d'une société happée par la révolution mondialiste, où tout se bouscule et où l'individu a tendance à se retrancher dans sa propre culture pour être certain de son identité. Lorsqu'un conflit entre des individus ou des groupes de cultures différentes met en jeu des antagonismes que l'on ne peut ou ne veut résoudre, l'explication fuse très vite : *C'est culturel !*

Il en va de même pour les problèmes rencontrés par les expatriés dans le pays d'accueil, où rien ne semble être évident.

C'est pourquoi nous essaierons ici d'ouvrir le grand fourre-tout qu'est la notion de culture, en faisant appel à différents théoriciens de la culture et de l'interculturel.²

4.5. Artéfacts et comportement extérieur

Cette couche concerne ce qui est perceptible au niveau des sens. Il s'agira donc aussi bien des odeurs ambiante, de la nourriture et des boissons, de la langue parlée, du niveau sonore ambiant, du climat, que de ce qui est visible, et

¹ Ibid, p10.

² Ibid., p13, 14.

qui, tout en étant fini, est cependant difficile à inventorier vue l'étendue de ses manifestations. Nous pouvons néanmoins discerner :

-L'organisation spatiale et sociale de l'environnement, au niveau de la société, de l'entreprise ou de la vie privée, telle que vue de l'extérieur, pour ce qui est

Des transports, des lieux publics, des circuits de distribution, des lieux de travail, de l'habitat ;

-Les habitudes vestimentaires ;

-La stature des habitants, leur façon de marcher ;

-La façon de s'adresser la parole, de se saluer, de se présenter, d'échanger dans la langue, de prendre congé,

- De façon plus générale, l'attitude face à l'autre, dans ses manifestations extérieures.¹

4.6. Le choc culturel :

Lorsque l'on parle de choc culturel, on pense très souvent à la rencontre de deux cultures différentes, au fait que d'emblée les différences, les oppositions et les contradictions sont telles qu'il se produit un choc, comme si deux armées entraient en contact,.

Ce qui pouvait être vrai aux temps préhistoriques, et peut-être encore au Moyen-âge ne l'est plus aujourd'hui. Dans l'expatriation ce sont des individus, et non des groupes, qui sont confrontés à une autre culture. Si en face des différences observées au niveau de la première couche de l'oignon, l'adaptation est relativement aisée – on peut savourer d'autres plats, faire ses courses à d'autres créneaux horaires, mettre d'autres vêtements – il n'en est pas de même pour les deux autres couches de l'oignon, en allant vers l'intérieur.

¹Ibid.p20,21.

En effet l'expatrié comprendra peu à peu que le nouvel environnement reconnaît d'autres normes et valeurs et fonctionne à partir d'autres axiomes de base. Passée l'euphorie du départ, les incompréhensions, malentendus, tensions seront perçus par l'expatrié comme des sources d'irritation. Le temps allant, ces irritations passagères peuvent s'ancrer dans le vécu quotidien pour déboucher dans un sentiment de frustration qu'il lui sera difficile de définir et de résoudre.

4.7. La préparation à l'expatriation

Les délais de préparation au départ varient de quelques semaines à plusieurs mois, voire années. Le délai nécessaire au transfert de l'expatrié est le plus souvent déterminé par les nécessités de l'entreprise, qu'elles soient d'ordre logistique, opérationnel, humain ou financier. Mais en moyenne, on peut dire que le processus de l'expatriation se déroule sur une période de trois à six mois.

La période de transition, le passage d'un mode de fonctionnement dans l'environnement habituel au bouleversement de ces habitudes, commence au moment où l'expatriation est certaine.

Il est cependant une phase préparatoire, qui commence en fait dès que les candidats à l'expatriation en perçoivent l'envie ou le bien fondé, et que l'éventualité d'une expatriation se dessine, bien avant que la décision ne soit prise au niveau de l'entreprise.

L'incertitude persiste alors pendant une période prolongée sur la matérialisation de cette expatriation, et l'expatriation est vécue comme une hypothèse, un rêve. Dans le meilleur des cas, l'expatriation semble alors une grande aventure merveilleuse, et les attentes sont celles de dépaysement, de

nouveauté, d'enrichissement personnel et professionnel, d'épanouissement au monde et de renforcement des liens dans la cellule familiale.¹

5. L'adaptation au nouvel environnement :

Face à son expatriation, le cadre se retrouve devant une importante entreprise logistique et administrative que constitue le déménagement dans un autre pays, en plus du changement de lieu de travail, d'habitation et de vie que cela comporte. Il devra faire face à de nouvelles manières de faire et d'être, d'autres normes et valeurs et à une culture dont les axiomes de base sont différents. En fonction de sa préparation et de son talent interculturel, il s'adaptera à ce nouvel environnement. Mais toute expatriation n'est pas nécessairement une réussite.

En effet, à terme, les malentendus quotidiens qui découlent de son immersion dans un milieu inconnu peuvent être la source d'irritations, puis de frustration, qui donnera éventuellement lieu à ce que l'on appelle communément le "choc culturel"

Il se peut alors que l'expatrié devienne moins efficace, qu'il se sente mal à l'aise, qu'il déprime, et même, dans le pire des cas, qu'il préfère renoncer à ce nouvel environnement et résilier sa mission.²

6. Les facteurs de réussite de l'expatriation

Nous avons vu que l'expatriation répond à un grand nombre de variables quant à son processus, aux attentes des expatriés envers leur adaptation au pays d'accueil, à leurs capacités d'adaptation, ainsi qu'à leurs compétences.

Leur capacité d'adaptation sera décisive pour leur efficacité dans le travail. Nous avons vu qu'elle dépend aussi en grande partie du bien-être de la famille entière, lorsque cette dernière s'expatrie avec le contractant.

¹Ibid., p, 21, 22.

²Ibid., p 29 30.

Dans le cadre de l'expatriation de la communication et du management interculturels, mais aussi de la diversité culturelle dans l'entreprise, on parle beaucoup aujourd'hui de compétences culturelles et interculturelles.¹

• **Synthèse :**

En guise de conclusion de ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a exposé premièrement les fondements de l'adaptation au travail à l'internationale puis on a parlé sur les déterminants de l'adaptation au travail ensuite la diversité culturelle dans les entreprises, puis la vie du manager expatrié, l'adaptation aux nouvelles environnement et enfin les facteurs de réussite de l'expatriation.

¹Jean-Pierre PERROUD, op.cit., p5.

Chapitre III:

L'implication organisationnelle

Préambule

Ce chapitre présente les nature et différentes définitions de l'implication organisationnelle, différences entre l'implication ,motivation et satisfaction, puis on va passer aux déterminants et facteurs de l'implication organisationnelle, juste après on va citer les conséquences de implication organisationnelle, les politiques et les problèmes de l'implication organisationnelle au sein desl'organisations,et les modèles d'implication organisationnelle.

1. La nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle :

1.1. La nature de l'implication organisationnelle :

A. L'approche attitudinale de l'implication :

Selon **MATHIEU** et **ZAJAC** (1990), distinguent deux formes d'implication organisationnelle : attitudinale, dont une échelle de mesure a été développée par plusieurs auteurs parmi eux **DUBOIS** et **JOLIBERT**, qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu.¹

• Intérêts de l'approche attitudinale :

Les chercheurs en management considèrent en générale l'implication organisationnelle comme une attitude, elle correspond au processus psychologique par lequel les individus envisagent la nature de leurs relations avec travail et l'organisation.

¹**VAHE-HENNEQUIN Caroline**, [l'implication organisationnelle et structure en réseaux](http://controle-interne-theses-syntheses.over-blog.com/article-6687706.html),. <http://controle-interne-theses-syntheses.over-blog.com/article-6687706.html>

Depuis 1950, la notion d'attitude a fait l'objet de nombreuses réflexions, en particulier dans les domaines du marketing et de psychologie. Selon DUBOIS et JULIBERT : « les attitudes d'un salariés à l'égard de son organisation représente donc le résultat de ses expériences passées avec l'organisations, ou d'une situation particulière dans laquelle il s'est trouvé en relation avec elle. Selon les chercheurs en psychologie et en marketing, l'attitude compose trois formes :

- a- Une dimension affective, ou émotionnelle qui correspond au sentiment à l'option de l'égard d'un objet, d'une personne, ou d'une organisation.
 - b- Une dimension cognitive : elle représente la prédisposition à se comporter à agir-favorablement ou défavorablement par rapport à l'objet de l'attitude
- l'approche attitudinale de l'implication contient de trois raisons : Elle permet d'étudier les liens profonds, affectifs ou cognitifs, entre le salarié et son organisation. Elle peut fournir des indicateurs sur les comportements des individus. La nature des salariés renseigne sur leurs prédispositions comportementales par rapport à l'organisation, ou sur leurs comportements futurs.

B. L'approche comportementale :

Comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes ». ¹

•Les limites de l'approche comportementale :

« L'approche comportementale consiste à aborder l'implication, comme un ensemble d'actes. Comme la souligne NEVEU, si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de la nature affective,

¹FABRE Claude, les conséquences humaines de restructuration, édition l'Harmattan, paris, 1997, p145, 146.

l'implication comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation. L'idée est d'apprécier l'implication à travers des actes délibérés de l'individu et non plus à travers de son lien psychologique avec l'organisation. Appréhendée comme une attitude, l'implication renvoie à la notion d'affect de calcul et de raisonnement. Malgré son originalité, l'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes :

- La confusion entre implication comportementale et intention de comportement : plusieurs chercheurs définissent l'implication comportementales comme une intention et non comme un comportement affectif.
- Le manque d'outils fiable de mesure de l'implication comportementale est la seconde limite. La confusion conceptuelle évoquée plus haut conduit différents chercheurs à mesurer l'implication comportementale avec des échelles visant à évaluer des intentions de comportements et non actes.
- Son abandon progressif par les chercheurs confirme les difficultés évoquées. Les chercheurs s'orientent en grande majorité vers une approche attitudinale de l'implication, dont les enjeux pratiques et théoriques sont nombreux¹.

Cela veut dire que, l'approche attitudinale c'est l'ensemble des émotions et des sentiments qui sentent l'individu envers l'organisation, c'est lié beaucoup plus à l'état psychologique de l'individu. Par contre l'approche comportementales c'est l'ensemble des actes et des actions qui fournissent l'individu pour l'exercice d'un travail et d'après ces forces en peuvent mesurer le degré d'implication de salarié envers l'organisation.

¹ Ibid.p147,148.

1.2. Les différentes définitions de l'implication :

L'implication organisationnelle à plusieurs définitions, c'est un concept qui montre les relations qui rattache les salariés et leur lieu de travail.

Selon **ALLEN** et **MEYER** (1996) : l'implication organisationnelle : « *lien psychologique qui unit l'employés à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation* »¹.

Selon **SHELDON** (1971) : « *l'implication organisationnelle est « une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation* »².

Selon **BUCHANAN**(1974) : « *l'implication est une attitude complexe qui peut être morcelée en trois composantes : a) un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, (b) un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans ses fonctions d'organisation, (c) un sentiment de loyauté de d'affection pour l'organisation qui se manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités* »³.

MATHIEU et **ZAJAC**(1990) distinguent deux formes d'implication organisationnelle : *attitudinale*, dont une échelle de mesure a été développer par porter et **Alii** (1974), et définie par **Mowday**, porter et **Streers** (1982) qui

¹**DAOUD BEN ARAB Sonda**, *l'implication organisationnelle : levier pour la performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien*, in : <http://www.unifr.ch/rho/argh2001/articles/pages/papers41.pdf>

²**OLIVIER Herrabah, MIGNONAC Karim et SIRE Bruno**, *revue de gestion des ressources humaines*, édition ESKA, N059, janvier, février mars, Paris, 2006, p 4.

³**LAHMOUZ Karima**, *impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche*, in : www.uqtr.ca/revue-travail/articles/2005 Karima lahmouz, vol 4 num 1pp63-85.PDF.

caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- Une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation.
- Une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci
- Un fort d'en rester membre.¹

2. Différence entre l'implication, motivation et satisfaction :

Les trois concepts implication, motivation et satisfaction issus de l'école des relations humaines, qui étudie l'humain et ses relations avec travail dans le but d'augmenter, perfectionner les performances

« La motivation est une notion apparue dans les années 30. Elle indique un mouvement, un dynamisme ; c'est la force intérieure quelque à accomplir une tâche ou un but. Elle se réfère au projet personnel et à la manière dont il va changer tout au long des expériences de la vie. La satisfaction au travail est une notion clé des années 70. Tandis que la motivation évoque le dynamisme. La satisfaction est aperçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail.

L'implication est apparue dans les années 80 (qui a pris de l'importance au cours des années 90 **MICHEL**, 1994 ; **MORIN**, 1996). Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques de l'organisation.

¹HAVE-HENNEQUIN-Calorine, [implication+et+structure+en+réseaux,univerité+paris1panthéon+carbonne.pdf](#)

L'implication concerne la manière dont l'individu s'identifie à son travail s'y pro Les liens entre l'implication et la motivation, selon **THEVENT** (1992), peuvent ce résumé aux points suivants :

- Les deux notions correspondent à une attitude de la personne envers la situation de travail.
- la motivation évoque plutôt la notion calculatrice de l'individu qui répartit son intérêt dans les récompenses venant de l'organisation, tandis que l'implication représente davantage les notions d'effort, de valeur ou d'identité personnelle
- les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche. Les théories de l'implication, même si elles sont très diverses, ont plutôt tendance à se centre sur l'organisation.

En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. **SALEH** (1981)¹ relève une autre différence : « alors que la satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la de la satisfaction, mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi ».

¹ **Georges Mascelet**, la dimension psychologique du management, méthodologies pour l'étude des organisations, <https://books.google.dz/books?,1981>.

Enfin, « **BASTON** (1993) signale que « l'étude de 'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail, par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance ».

Selon le modèle de **LOCKE** et **LATHAM**(in **THEVENT**, 1992) ; l'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction ».¹

3. Les déterminants de l'implication organisationnelle :

On peut distinguer trois types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

3.1. Les déterminants individuels :

Sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité ; on trouve des personnes qui s'impliquent naturellement.

Les déterminants individuels tournent autour de deux notions :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement lié au besoin d'être efficient, compétent.
- Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des évènements que l'on vit. Les gens se déterminants comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur l'évènement et aiment agir sur leur vie.

¹**THEVENET Maurice**, la culture d'entreprise, 4ème édition, PUF, Paris, 2003, p 30, 31.

Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

3.2. Les déterminants culturels :

Sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : les valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande

Distribution ou de l'administration.

3.3. Les déterminants organisationnels :

Concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication, les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication des salariés vers un autre but.¹

4. Les facteurs influençant sur l'implication organisationnelle :

Plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle :

- Les caractéristiques personnelles comme, niveau d'éducation, l'âge, sexe, compétence perçue, aptitude, niveau du poste et l'ancienneté.

¹KOLSI Mohamed jamoussidorra, https://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail6.html,PDF.

- Les caractéristiques du poste comme, l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge.
- Les états des rôles, questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge.
- Les relations à la hiérarchie et aux autres.
- Les caractéristiques de l'organisation comme, la taille et le degré de centralisation.¹

5. Les conséquences de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle porte trois types de comportements au lieu de travail : la rotation du personnel, l'absentéisme, et les comportements productifs des salariés :

5.1. La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation :

Certaines études ont été réalisées pour comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. Nombreuses recherches ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle.

5.2. L'absentéisme :

Mathieu et Zajac constatent une corrélation positive, relativement fiable entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse s'explique le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui ou le salarié n'a d'autre choix que des s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre

¹LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2ème édition, Armand colin, paris, 2007, p89.

motif l'empêchant d'être présent à son lieu de travail. Par contre, l'absentéisme volontaire est celui où le salarié choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

5.3. Les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation :

Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme ».¹

6. Les approches théoriques de l'implication organisationnelle :

À la fin des années 80, l'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux grâce aux chercheurs qui ont travaillé, pour distinguer deux approches : l'approche unidimensionnelle et l'approche multidimensionnelle.

6.1. L'approche unidimensionnelle :

Dans cette approche il existe trois différentes approches de l'implication : l'implication affective, l'implication cognitive, et l'implication normative, plus marginale. Ces travaux réalisés entre (1970 et 1990) ont une vision unidimensionnelle.

6.2. L'approche affective :

Représente la conception dominante de l'implication, elle peut être définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation **Allen et Meyer** (1990) : « l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est

¹Ibid, p 86, 89

celle qui considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir dans la définition de **Buchanan** qui affirme que l'implication suppose trois conditions :

- L'identification, qui se repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'organisation et des valeurs et attentes de l'individu.
- L'implication, définie comme le lien psychologique entre l'individu et son travail.
- La loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devenir pour l'organisation.¹

6.3. L'approche calculée :

L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'organisation selon l'évolution des contributions qu'il engage et des gains (rétributions) qu'il pense obtenir. Cette approche se base sur deux théories : la théorie de l'échange et la théorie des investissements.

6.4. L'approche normative : l'implication proviendrait non plus calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié. Il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir ».²

D'après l'approche unidimensionnelle en dit que, cette approche contient trois dimensions affectives où l'implication est définie comme l'attachement affectif c'est-à-dire par les émotions qui sentent l'individu vers son organisation. Ensuite, la dimension calculée dont l'individu vers son

¹MANVILLE Caroline, L'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents, www.Uqtr.ca/revue – travail, articles/2001, Manville caroline, vol 3 num 2 p 973 – 995, PDF.

²FABRE Claude, op.cit., p152.

organisation par des gains qui réalise, enfin, la dernière dimension qui est l'approche normative, ainsi que le salarié dans cette dimension se ressent un sentiment de devoir envers son organisation.

6.5. L'approche multidimensionnelle (tridimensionnelle) :

Considérant que l'implication ne se réduit pas à une facette, d'autres chercheurs adoptent une multidimensionnelle. Les premières tentatives de définitions sont anciennes (**KALMAN**, 1958 ; **KANTER**, 1968), mais les études de terrain abordant l'implication comme un concept multidimensionnelle :

6.5.1-Selon O'REILLY & CHATMAN (1986) :

Pense que l'implication possède trois dimensions distinctes :

- La soumission « complaisance », qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes rapport à ses efforts.
- L'identification, qui dépend de l'adéquation des buts et valeurs de l'organisation avec les buts et valeurs du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.
- L'internalisation, qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation, elle dépasse l'identification c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

7. Les types d'implication organisationnelle : Selon **MORREW** (1983), « lors de ces premières recherches sur l'implication, a consisté une typologie à ce constitué selon de 5 catégories portant sur les valeurs au travail, l'implication dans la carrière, dans l'emploi occupé, dans l'organisation, enfin dans le syndical ». ¹

7.1. « l'implication dans les valeurs au travail ; inspirer de l'éthique protestante du travail de **WEBER** (1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.

7.2. L'implication dans la carrière ; elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.

7.3. L'implication dans l'emploi occupé ; le représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par salariés de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

7.4. L'implication dans l'organisation ; elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.

7.5. L'implication dans le syndical ; elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution ». ²

¹VAHE-HENNEQUIN Caroline, opcit,p

²FABRE Claude, op.cit. , p148, 149.

8. La politique et les problèmes de l'implication organisationnelle

8.1. La politique de concept de l'implication :

« L'adaptation ne suffit pas : on veut plus encore en cherchant l'implication des personnes, c'est-à-dire l'initiative, l'investissement et l'engagement de la part des personnes pour assurer l'efficacité collective. On veut de l'implication, c'est-à-dire que l'on attend des personnes qu'ils soient suffisamment concernés par des buts de l'organisation et ses valeurs pour réagir d'une manière appropriée aux situations. Toutes les évaluations vers la globalisation des activités, l'éclatement des structures ou le besoin de flexibilité ont en commun de limiter les couts de transactionnécessaire au sein de la structure : chacun doit réagir par lui-même et disposer des références pour faire de manière appropriée dans le sens des buts et valeurs de l'organisation.

P.Senge, distingue les compétences nécessaires à une organisation aujourd'hui ; son approche est fortement marquée par les théories des systèmes, mais à cela s'ajoute une **vision partagée**, qui compléterait des règles ou structures communes.

Mais vision partagée et référence commune ne déroulent pas du vœu pieux et il ne suffit pas de les affirmer pour qu'elles opèrent ».¹

8.2. Proposition pour la résolution des problèmes de l'implication :

- L'implication dans l'organisation n'est pas synonyme de performance. Chacun connaît des personnes impliquées non performantes.

¹**SIDANI Dina**, implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ? file:///C:/Users/acer/Downloads/nanopdf.pdf.

- Pourtant l'implication dans l'organisation est utile comme ressource : elle représente un patrimoine de confiance dans l'organisation et un attachement ses buts et ses valeurs ; c'est donc une ressource.
- Il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté même si on peut toujours essayer.
- Sans pouvoir changer les personnes et les impliquer, l'organisation prise peut pourtant agir parce que l'implication à un rapport avec la culture.¹

9. Les modèles de l'implication organisationnelle :

Il existe plusieurs conceptions de l'implication organisationnelle ont été développées.

9.1. Le modèle de PORTER,STREERS,(MOWDAY ET BOULIAN) 1974 :

A l'origine de l'échelle de mesure la plus utilisée pour mesurer l'implication organisationnelle, le modèle développé par Porter et ses collègues (1974) mérite d'être souligné. Ces auteurs définissent l'implication organisationnelle comme : « une force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein ».

Dans cette approche, l'implication organisationnelle est caractérisée par trois éléments :

- Une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation.
- Une volonté de faire de considérables efforts au nom de l'organisation.
- Un désir de rester membre de l'organisation.

¹BENAMIROUCHE Fatima, l'influence de la communication organisationnelle sur l'implication des salariés au travail,(2012/2013).

Quelques années plus tard, Mowday, Steers et Porter (1979) ont développé l'échelle de mesure connue sous le nom d'OCQ ou Organizational Commitment Questionnaire. Si la fiabilité de ce construit est remise en cause (Bozeman et Perrewé, 2001), la majorité des recherches fait pourtant appel à cet instrument de mesure (Hogan et Al, 2006, Lee et Henderson, 1996, Siu et Cooper, 1998). Par ailleurs, nombreux sont les modèles qui se sont inspirés de celui-ci et l'ont développé.¹

9.2. Les modèles centres sur ce qui motive les comportements :

Angele et Perry (1981), ainsi que Mayer et Schormann (1992) différencient les dimensions de l'implication à partir de leurs conséquences comportementales.

9.2.1. Le modèle d'ANGLE et PERRY (1981) :

Angle et Perry voient dans le modèle proposé par Porter et Al (1974) deux dimensions distinctes :

- **L'implication de support des objectifs organisationnels** (value commitment) :

Basée sur le regard positif posé par l'individu sur l'organisation, cette première dimension concerne les items liés à la fierté d'appartenance organisationnelle, à l'adhésion aux valeurs, aux efforts fournis pour la réussite de l'organisation et à l'intérêt porté à son succès.

¹CARRIER VARNHET Amandine, implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conversation des ressources, file:///C:/Users/acer/Downloads/36921_CARRIER_VERNHET_2012_archivage%20(1).pdf,p49.

- **L'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle** (commitment to stay) :

Cette dimension reflète un lien raisonné. En mettant en avant les deux dimensions du modèle de Porter et Al (1974). Cette approche éclaire la conception de ces auteurs. Cependant, la simplicité de cette conceptualisation ne permet pas de prendre en compte la richesse du concept, contrairement à ce qu'ont fait d'autres approches depuis.¹

9.2.2- Le modèle de MEYER et SCHOORMAN (1992) :

En se basant sur la distinction motivationnelle proposée par March et Simon

(1958), les auteurs proposent un modèle bi-dimensionnel qui traduit :

- **La motivation à produire** : Basée sur la croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, cette dimension (value commitment) traduit la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation.

- **La motivation à participer** :

L'implication de continuité, quant à elle, reflète le désir de rester membre de l'organisation. Ce désir repose sur l'évaluation de l'échange entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation.

Cette approche est relativement similaire à celle proposée par Angle et Perry (1981). En effet, la motivation à produire correspond à l'implication de support des objectifs organisationnels et la motivation à participer correspond à l'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle. Des lors, le seul

¹ ibid, p50.

avantage de ce modèle, par rapport au précédent est de mettre en avant la motivation qui pousse l'individu à s'impliquer.¹

9.3. Les modèles intégrateurs des dimensions affectives et instrumentales :

Constatant que la majorité de la recherche relative à l'implication organisationnelle s'intéresse aux dimensions instrumentale et affective de manière séparée. Penley et Gould (1988) ainsi qu'O'Reilly et Chatman (1986) estiment nécessaire de les regrouper en un seul modèle.

9.3.1. Le modèle d'O'R'EILLY et CHARMAN (1986) :

Pour ces acteurs, l'implication organisationnelle correspond à : « l'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise adopte les caractéristiques ou perspective de son organisation ».

Cet attachement se manifeste à travers trois dimensions, qu'ils ont reprises de Kelman (1958) :

- **La soumission** (compliance) : elle correspond à la dimension instrumentale puisque, dans le but d'obtenir des récompenses spécifiques, l'individu accepte d'adopter les comportements et attitudes attendus.
- **L'identification** (identification) :

Elle est basée sur un désir d'affiliation, d'appartenance à l'organisation.

- **L'internalisation ou intériorisation** (internalization) :

¹Ibid.p51.

Elle reflète la congruence entre les valeurs de l'individu et celle de l'organisation :

-les principes critiques liés à ce modèle sont relatives à la clarté des dimensions :

L'identification et l'internalisation ont des bases proches voire similaire qui les rendent difficile à distinguer (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Vandenberg, Self et Seo, 1994).

- Les mesures de ces deux dimension sont, en outre, fortement corrélées (Meyer et Herscovitch, 2001). C'est pourquoi les items de ces deux dimensions ont été regroupés pour n'en former plus qu'une (Meyer et Herscovitch).

- L'échelle relative à la soumission se montre peu fiable (Vandenberg, Self et Seo, 1994), et ses items reflètes insuffisamment la mesure de l'implication instrumentale (Neveu, 1994).

- Pour Penley et Gould (1988), ce modèle ne fournit qu'une explication incomplète des dimensions affective et instrumentale.¹

9.3.2. Le modèle de PENLEY et GOULD(1988) :

Estimant qu'O'Reilly et Chatman (1986) ne développent pas suffisamment les dimensions affectives et instrumentales, Penley et Gould (1988) se basent sur les travaux d'Etzioni (1961,1975) pour proposer un nouveau modèle tridimensionnel. Pour eux, l'implication organisationnelle peut donc prendre la forme d'une implication morale (moral commitment), calculée (calculativecommitment) et aliénative commitment).

¹ibid.p52.

- **L'implication morale** : reflète l'acceptation et l'identification aux objectifs de l'organisation.
- **L'implication calculée** : traduit un échange entre les efforts et les récompenses. Cette vision instrumentale se rapproche de celle d'O'Reilly et Chatman(1986).
- **L'implication aliénante** :

Correspond, elle, à un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et externe. Si au niveau externe, ce manque de contrôle reflète l'absence d'alternative perçue, au niveau interne il correspond à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Ces dernières seraient perçues comme distribuées aléatoirement et non comme la contrepartie équivalente des efforts fournis. Perçu comme négatifs, ce lien est caractérisé par un faible désir de répondre aux demandes de l'organisation tout en souhaitant rester membre de celle-ci.

L'intérêt de cette approche se trouve dans le développement de la dimension aliénante qui va bien plus loin que la instrumentale. En effet, ils expliquent le maintien du lien à l'organisation à partir :

- D'un échange immédiat entre les efforts et les récompenses.
- De la peur de perdre les avantages futurs qui découlent de ces efforts (cotisation retraite, par exemple).
- Du manque d'opportunité professionnel perçu ou,
- De la perte de liens familiaux en cas de mobilité géographique.

Ce modèle est pourtant confronté à un certain nombre de problèmes :

Tout d'abord, la dimension aliénante peut être considéré comme prolongement de la vision calculée (notamment lorsqu'elle concerne la perte d'investissement). C'est ainsi que Colle (2006) souligne sa redondance avec la dimension calculée. Pour Meyer et Herscovitch (2001), ces deux dimensions traduisent deux concepts différents : la dimension calculée serait davantage une forme de motivation instrumentale qu'une forme d'implication.

Par ailleurs, une ambiguïté semble exister. En effet, alors que la proximité des dimensions aliénante et calculée est soulignée, Penley et Gould (1988) associent davantage la forme aliénante à la forme morale, en les considérant comme les deux facettes du lien affectif à l'organisation. Cette vision est corroborée par la corrélation modérée qui existe entre ces deux dimensions (-0,35), cette ambiguïté s'explique grâce à l'intitulé des items. En effet, la dimension aliénante traduit en réalité des sentiments de colère vis-à-vis de l'organisation ce qui n'est pas le cas dans la définition proposée par les auteurs.¹

9.4. Les modèles intégrateurs centrés sur les états d'esprit :

Meyer et Allen (1990,1991) et Jaros et Al (1993) ont remarqué, au même moment, qu'il était nécessaire d'intégrer la recherche existante relative à l'implication organisationnelle en un modèle multidimensionnel. Si les deux modèles ce sont centrés sur états d'esprit qui sous-tendent les dimensions de l'implication organisationnelle, celui de Jaros et ses collègues (1993) n'a

¹Ibid.p53.

9.4.1. Lemodèle d'ALLEN et MEYER (1990, 1991,1997) :

Allen et Meyer constatent que la littérature s'intéresse à l'implication organisationnelle à travers trois thèmes. Il s'agit de :

- L'attachement affectif à l'organisation
- Des couts perçus en cas de départ de l'organisation et,
- De l'obligation ressentie dans le maintien de la relation.

Ils soulignent que dans ces trois situations, l'implication organisationnelle est :

« Le reflet d'un état psychologique (a) qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et (b) qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance ». (Mayer et Allen, 1991).

Ces trois états d'esprit ont donc des sources et des conséquences différentes et correspondent, dans le modèle proposé par Mayer et Allen aux dimensions affective, normative et continue.

9.4.2. L'implication organisationnelle affective :

Reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation. Pour les auteurs, cette dimension s'inscrit donc dans la lignée des travaux de Kanter (1968), de Buchanan (1974) mais surtout de Porter et ses collègues (1974). Il faut noter que cette dimension est celle qui a le plus souvent suscité l'intérêt des chercheurs

9.4.3. L'implication organisationnelle normative :

Correspond à l'obligation morale que ressent un individu de rester membre de son organisation. Ainsi, un individu pense qu'il est de son devoir de rester dans l'organisation non car il y est contraint par la menace mais parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire. Cette dimension correspond aux travaux de Marsh et Mannari(1977) et de Wiener (1982).

9.4.4. L'implication organisationnelle continue :

Reflète le besoin que ressent un individu de rester membre de son départ de son organisation. elle se fonde alors sur la reconnaissance par l'individu des couts perçus associés à son départ de l'organisation. En cas de départ, l'individu perdrait les avantages qu'il a accumulés et c'est pourquoi il décide de continuer, de maintenir la relation qui le lie à l'organisation. Cette dimension rappelle l'implication calculée dans la mesure ou la décision de maintenir ou de mettre fin à la relation provient d'une comparaison entre les couts et les gains éventuels. Ainsi, pour fonder sa décision, l'individu compare ses bénéfices éventuels aux avantages qu'il a accumulés. Cette dimension correspond particulièrement aux travaux de Becker (1960). On parle alors de dimension continue ou de « side-bet ».

Ce modèle permet d'appréhender l'implication organisationnelle de manière plus complète que les précédents modèles évoqués puisqu'elle synthétise les principales dimensions traitées par la littérature.

De plus, elle souligne le fait que les trois dimensions peuvent coexister chez un même individu à des degrés différents (1991). S'il est donc possible et même conseillé de s'intéresser de manière simultanée à ces trois dimensions, rares

sont les études qui adoptent une approche analysant les différents profils d'implication des individus (Wasti, 2005).

Ce modèle est celui qui est, à ce jour, le plus repris dans la littérature. Cela n'empêche pourtant pas la critique de chacune de ses dimensions.

- La dimension la plus remise en cause normative. En effet, de nombreuses études constatant que son échelle de mesure peine à se distinguer de celle de la dimension affective (Randall et Al, 1990, Neveu, 1994, Ko et Al 1997).
- Des études récentes ont mis en avant la double dimensionnalité de la facette continue (McGee and Ford, 1987 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005). La première correspond au coût perçu associé au sacrifice en cas de départ, et la seconde est le résultat d'un manque d'alternative perçu par l'individu liées l'une à l'autre, ces deux sous-dimensions sont pourtant unies différemment aux autres construits (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils, 2007).

En effet, la première si elle est en partie instrumentale, reflète aussi une motivation à rester dans l'entreprise du fait des investissements passés et avantages liés à l'emploi, elle est donc plus positive que la seconde qui reflète un sentiment « d'emprisonnement » de l'individu car il ne se sent pas libre de partir. Si Mayer et ses collègues (Mayer et Al, 2002 ; Poell et Mayer, 2004) encouragent à abandonner la dimension liée au manque d'alternative, argumentant qu'elle ne correspond pas au noyau de l'implication, Vandenberghe et ses collègues (2009) estiment que cette dimension reflète un réel lien à l'organisation, même s'il est contraint.

- Enfin, la définition de la dimension affective se rapproche du concept d'identification et sème une certaine confusion entre ces deux concepts.

L'identification « processus par lequel les individus sont amenés à se percevoir comme semblables aux autres membres des groupes auxquels ils appartiennent ou différents des individus qui ne font pas partie de ces groupes », est parfois confondue par les outils de mesure avec l'implication organisationnelle ou considérée comme une composante de celle-ci. Cependant, il est plus pertinent de considérer l'identification comme l'un des déterminants de l'implication (HERRBACH 2006, Mignonac et Sire, 2006 ; Harris et Cameron, 2005.¹

9.4. Le modèle de JAROIS, JERMIER, KOCHLER et SINCICH (1993) :

Pour eux, l'implication organisationnelle est composée des trois dimensions suivant : l'implication continue, l'implication affective et enfin l'implication morale.

Si ces trois dimensions semblent se rapprocher de celle de Mayer et Allen (1990,1991), seule la définition de l'implication continue est identique. Ainsi, **l'implication continue** s'inspire très largement des travaux de Becker (1960) et de sa théorie de « side-bet ». Les investissements et avantages accumulés diminuent donc l'attraction d'opportunités extérieures. Le lien qui lie l'individu à l'organisation est donc résultat d'un calcul raisonné alors qu'il est le résultat d'une émotion lorsqu'il s'agit de dimension affective.

- **L'implication affective :**

¹ Ibid.p56,57

Elle est définie comme « le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à son organisation et se manifeste par des sentiments comme la loyauté, l'affection, l'enthousiasme, le bonheur et le plaisir ». Dans cette définition, l'accent est mis sur l'affect expérimenté par l'individu et se différencie donc de la définition de Meyer et Allen (Meyer et Herscovitch, 2001)

Enfin, **la dimension morale** est basée sur l'internalisation des normes, des valeurs, des objectifs et sur l'identification à l'autorité organisationnelle. Cette vision de l'implication morale se rapproche en certains points de la vision de l'implication affective de Meyer et Allen (1990,1991).

Ce modèle est intéressant à certains égards tout comme le modèle de Meyer et Allen, il permet de s'intéresser au profil d'implication organisationnelle d'un individu puisque les trois dimensions peuvent être abordées de manière simultanée.

Par ailleurs, le fait d'aborder la dimension affective simplement à partir de l'affect permet d'éviter le problème de sa confusion avec le concept d'identification que nous avons évoqué dans le paragraphe sur Meyer et Allen.¹

- **Synthèse :**

L'implication organisationnelle est un concept d'actualité, il s'agit d'une variable importante pour faire comprendre les comportements des individus dans lieu de travail ainsi de convaincre les salariés, en les mis dans un entourage qui les aide à augmenter leurs fidélisations à l'organisme par les moyens nécessaires.

¹ Ibid.p57,58.

Dans ce chapitre nous avons mis le cap sur la nature et les différentes définitions de l'implication organisationnelle, les facteurs influençant sur, les conséquences, les approches théoriques, les types, la politique et les problèmes de l'implication organisationnelle, et les modèles de l'implication organisationnelle.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV:

***Présentation de lieu d'enquête, et les
étapes de la recherche sur le
terrain***

Préambule

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

4.1 .Présentation du lieu d'enquête :

CRCC-SAPTA (china Railway Construction Corporation), l'entreprise ferme qui s'accorde à la loi chinoise, son chiffre d'affaire est de 12,33745415 dollars, son siège à la république de chine partie ouest n°40, avenue fuxing, arrondissement de Hainan municipalité de Beijing-china bénéficiant du registre commerciale n°40, le numéro d'enregistrement commercial est de 10000000041302.

L'entreprise national des ponts et travaux d'arts **SAPTA –EPE-SPA**, son chiffre d'affaire est a 120000000,00DA, son siège social rue Coronel bouguera, 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.

Le contrat de regroupement **CRCC-SAPTA**, cette collaboration représente l'article 796-799 qui vient du mot d'ordre 59-75 du 26 septembre 1975, un projet de l'ensemble de travaux, la réalisation de la liaison autoroutière port de Bejaia a l'autoroute est-ouest sur 100km ahnif wilaya de Bejaia.¹

4.1.1. Historique

le sujet de la convention actuel dans la réalisation du regroupement de l'entreprise **CRCC- SAPTA** , temporaire selon les articles 769, jusqu'à 799, répète l'ordre n°59 a 75 établi le 26 septembre 1975, la loi commercial modifie et complète du décret législative n°08-93, établi au avril 1993, l'ordre n°27-96,

¹Sources : CRCC-SAPTA.

établi au 06décembre 1996, et la loi n°02-05, établi au 06 février 2005, pour but de réaliser le projet définie dans l'article 05 au-dessus, dans ce contexte le but de cette actuel convention est de détermine de condition de partenaire, les obligations communs en vers le propriétaire du projet l'agence national des autoroute A.N.A, selon les deux article 21et 59 du décret présidentiel n°10-236, contient 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 a l'autoroute est-ouest au niveau de le chantier AHNIF.

Le siège de regroupement a été définie a la rue Charaga-Alger, bâtiment n°143 pour réaliser actuel convention le regroupement actuel **CRCC SAPTA**, est une association bilatéral(sans intention de partenaire) se constitue de deux nombre associe, la base de regroupement actuel a l'exécution de tout moyens particulière pour faciliter 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 niveau ahnif, chaque société constituent le regroupement converse sa propre comptabilité, une gestion propre de ses activités et l'exécution de sa propre part de travaux comme été définie 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. Organisation du projet :

La direction du projet situe à IBOURASSEN-BEJAIA.

Le projet est organisé en quatre sections

Section 1 :

PK0 (point kilométrique) situe à« sidi Ali labher » PK22. (Siege de la section IBOURASSEN commune Oued-Ghir).

Section 2 :

PK23 « les environs d'el-kseur » _____ PK48 « TAKERIET » (Siege de la section SAMOUN)

Section 3 : se devise en deux sections

3.1- PK 49 _____ PK74 (Siege de section ALLAGHEN)

3.2- PK75 _____ PK100 « AHNIF ».

N.B : la section 3.2 _____ PK74 _____ 100 (15km de wilaya de bouira).¹

4.1.3. Les missions et les obligations de la direction générale

Représente le nombre de regroupement auprès du propriétaire du projet et l'exécutant des travaux du projet.

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 projet ou l'exécutant des travaux de projet l'acceptation du propriétaire du projet par la demande émise par l'entrepreneur, auprès du groupement, certifie et avalise tous les documents du groupement du groupement avant l'envoi, faire parvenir au propriétaire du projet, n'importe quelle autre communication, est mis par chaque partie à part et de programme de l'exécution de travaux adopter, 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 tenue de compte de dépense commune.

¹ SOURCE : CRCC-SAPTA

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

4.1.4. Présentation de la direction générale

Designé l'assemblée générale selon la suggestion de président de la ligne **CRCC-SAPTA** président du groupe qui détermine cette prérogative, cette compétence dans la convention du groupement, il est responsable de représenter le nombre du groupement auprès du propriétaire du projet et de garantir la coordination générale entre les membres, l'assemblée générale désigne selon la suggestion de groupement de vice-directeur de groupement en précisant leur compétence et par l'ensemble général, la fonction de directeur ou vice-directeur de groupement s'arrête vu le décès, l'incapacité juridique ou physique, il est possible de remplacer le directeur et vice-directeur, en n'importe quel moment sur décision de l'assemblée générale

La spécialité de directeur générale du groupe se présente dans l'exécution des orientations directives de l'assemblée générale selon le règlement du groupe

Il consiste dans ce cadre la spécialité et les activités suivantes telles que : l'exécution du marché de travaux selon des instructions de l'assemblée générale, garantir la relation avec organisme intérieur et les entreprises publiques au bénéfice de nombre dans cadre de marché, adhésion de nombre aux instructions de contrôle administrative ou technique, le plan orientation et les instructions de service que n'importe quel document émis par le Propriétaire du projet et l'exécuteur des travaux et aussi le document et les informations émise par la société administration tiers, le chef de projet ou n'importe quelle demande ou communication émise par le membre.

La négociation avec les autorités locales et le responsable du chef du projet en ce qui concerne la question d'ordre local, il n'a pas le droit de négocier

concernant la modification ou l'expansion de tâche du marché de travaux seulement si il est une délégation du pouvoir de l'assemblée 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'assemblée général. ¹

4.1.5. Le directeur de groupement

Directeur de groupement prorogatif de signature sur le document de travail, à la route principal, la liaison de porte de Bejaia a cette route est-ouest au niveau de chantier ahnif, la préparation sur la base, la présence de nombre et le propriétaire du projet et la signature sur le document mensuel finalisant, le travaux réalisable qui seront exposer au propriétaire du projet 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 projet.

4.2. Les étapes de la recherche sur le terrain :

4.2.1. La pré-enquête :

Le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaborer est d'une part suffisant, d'autre part correcte pour recueillir les ²données dont on a besoin. On verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles ont été élaborées. ³

la période de collecte de données s'est effectuée sur la durée d'un mois au groupement de la « CRCC-SAPTA » .

Du : 18/03/2018 jusqu'au 1/04/2018.

¹ SOURCE :CRCC-SAPTA

³GRAVEL R.j, guide méthodologique de recherche, Québec, presses de l'université du Québec, 1978, p20.

4.2.2. Description et conception du questionnaire :

Dans notre recherche on a opté pour le questionnaire comme une technique de collecte d'information, cette technique qui est beaucoup quantitative, le choix du questionnaire et du nature à notre thème de recherche.

D'après Madeline Grawitz : « la technique est un ensemble de procédure opératoire rigoureuse. Bien définie transmissible susceptible d'être appliqué à nouveau les mêmes conditions adopter au genre de problème et de phénomènes en cause »¹

« Le questionnaire est une technique direct d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ». ²

Dans notre questionnaire en trouve des questions à choix multiple, qui se devise en trois axes :

-**Le premier axe** : concerne les données socioprofessionnel à savoir (sexe, l'âge, situation familiale de 1 jusqu'à 8...etc.).

-**Le deuxième axe** : porte des questions sur l'adaptation socioculturelle selon l'échelle de **Ward et Kennedy** qui est (de 1 jusqu'à 24).

- **Le troisième axe** : porte des questions sur l'implication organisationnelle selon l'échelle d'**Allen et Meyer 1996** (Implication affective de 1 jusqu'a 6) et (L'implication calculée de 7 jusqu'à 12).

¹ **GRAWITZ Madeleine**, *méthode des sciences sociale*, édition Dalloz, paris, 2001, p351.

² **ANGERS Maurice**, *opcit*, p58.

Chapitre V:

Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Préambule

Ce dernier chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de l'organisme d'accueil, et qui sert à la synthèse et la compréhension des résultats sociologiques et statistiques, en commençant par la représentation des données socioprofessionnelle des enquêtés, puis analyse et interprétation de nos deux hypothèses de recherche.

5.1. Présentation des données socioprofessionnelles des enquêtés :

Dans cette partie nous allons présenter les tableaux simples à savoir : la répartition des salariés expatriés selon le genre, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, l'ancienneté au travail, niveau de maîtrise de la langue du partenaire actuel, durée de travail avec partenaire économique algérien.

Tableaux 1 : La répartition des salariés selon le genre.

le genre	F	%
Masculin	60	75
Féminin	20	25
Total	80	100

Selon les données statistiques de ce tableau, on remarque que la majorité des salariés sont de genre masculin avec un pourcentage de 75% et le genre féminin est représenté par un pourcentage de 25%, ce résultat est dû à la nature des tâches exercées au sein de l'entreprise CRCC-SAPTA qui demande une force physique et une grande responsabilité, ce qui résulte que le nombre de femmes est réduit dans ce groupement.

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

L'âge	F	%
20-30ans	28	35
31-40ans	34	42,5
41-50ans	17	21,25
Plus de 50ans	1	1,25
Total	80	100

D'après ce tableau nous constatons que la majorité des salariés de l'entreprise CRCC-SAPTA sont de la partie d'âge entre 31-40 ans avec un pourcentage de 42,5% de l'échantillon, suivie par la catégorie jeune de 20-30ans, qui indique un pourcentage de 35% , une autre catégorie d'âge de 41-50ans, avec une proportion de 21,25%, et enfin ceux de la dernière catégorie de plus de 50ans représente le moins nombreux avec un pourcentage de 1,25%.

Dans notre enquête, nous avons essayé de concerner toutes les catégories d'âge. Donc, nous observons que le groupe des salariés enquêté qui varie entre [31-40ans] est la plus dominante dans cette entreprise est une population jeune qui se situe dans la fourchette d'âge moins de 40ans.

Tableau 3 : Répartition des salariés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	F	%
Moyen	3	3,75
Secondaire	26	32,5
Universitaire	51	63,75
Total	80	100

Selon ce tableau, on remarque que la moitié des salariés expatriés ont un niveau universitaire et sont de la distribution de 63,75% avec 51 personnes, ensuite, nous avons les salariés de niveau secondaire avec un pourcentage de 32,5%, et en derniers on constate que les salariés ont un niveau convenable par rapport à leur aptitude physique et intellectuel pour bien maîtriser leur activités facilement.

A base de ce tableau, on constate que la grande partie des salariés expatriés chinois embauchés dans cette entreprise CRCC-SAPTA sont tous issus de l'université. Donc on peut dire que cette entreprise choisi d'avantage un personnel fortement qualifié qui peut lui apporter un plus.

Tableau 4 : La répartition des salariés selon la situation familiale.

Situation familiale	F	%
Célibataire	26	32,5
Marié	53	66,25
Divorcé	1	1,25
Total	80	100

Selon ce tableau ci-dessus nous montrent que la moitié des salariés enquêté a entreprise CRCC-SAPTA sont des maries avec un pourcentage de 66,25%, tandis que les célibataires ont un pourcentage de 32,5% et le plus diminue pourcentage revient à la situation familiale divorcé avec un pourcentage de 1,25%.

Cela peut déduit que les maries sont plus attirées par l'expatriation car il cherche à construire un bon parcours professionnel.

Tableau 5 : La répartition des salariés selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnelle	F	%
Agent d'exécution	0	0
Agent de maîtrise	32	40
Cadre	48	60
Total	80	100

Selon les résultats de ce tableau on constate que les cadres ont le pourcentage le plus élevé avec un pourcentage de 60%, puis vient l'agent de maîtrise avec 40%.

Revenons à la catégorie d'agent d'exécution, qui est de 0%, ceci est dû à la loi établie par l'Algérie pour qu'un étranger venant travailler ici doit avoir un technicien et plus

Tableau 6 : La répartition des salariés selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelle	F	%
Moins de 3ans	20	25
Entre 3ans et 6ans	25	31,25
Entre 6ans et 9ans	12	15
Plus de 10ans	23	28,75
Total	80	100

Le tableau ci-dessus nous montrent que les salariés expatriés âgés de 3-6ans sont les plus nombreux avec un pourcentage de 31,25%, et ceux qui ont plus de 10ans, sont représentés par un pourcentage de 28,75%, et ceux de moins de 3ans avec 25%, enfin le pourcentage de 15% est le plus diminué revient à la catégorie de 6-9ans.

Tableau 7 : la répartition des salariés selon le niveau de maîtrise de la langue du partenaire actuel.

Niveau de maîtrise de la langue du partenaire	F	%
Niveau très élevé	19	23,75
Niveau moyen	23	28,75
Niveau faible	38	47,5
Total	80	100

Selon ce tableau, on remarque que le niveau de maîtrise de la langue du partenaire dans l'organisation **CRCC-SAPTA** est faible suite aux conclusions statistiques de tableau avec un pourcentage de 47,5%, ensuite le niveau moyen représenter avec 28,75%, enfin les 23,75% porte le niveau très élevé.

On peut dire que niveau de maîtrise de la langue du partenaire économique actuel porte une certaine faiblesse ce qui oblige toujours les interprètes pour communiquer entre les chinois et les algériens dans l'entreprise, ce qui nous a attirer durant notre stage pratique a l'entreprise de **CRCC-SAPTA**

Tableau 8 : La répartition des salariés selon la durée du travail avec le partenaire économique actuel.

Durée du travail avec partenaire économique actuel	F	%
1-2ans	23	28,75
3-5ans	50	62,5
Plus de 5ans	7	8,75
Total	80	100

Selon ces résultats, on constate que la moitié de salariés d'origine chinois la durée du travail avec le partenaire économique actuel 3-5 ans présenté avec 62,5%, suivi par la durée de 1-2 ans avec un pourcentage de 28,75%, enfin la durée la plus bas reviens a ceux qui on plus de 5ans avec 8,75%.

- **Discussion des résultats relatifs aux données socioprofessionnelles des enquêtés :**

Après avoir présenté les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés, nous avons constaté qu'il ya une grande différence entre le nombre d'homme et de femme chinoise dans le groupement CRCC-SAPTA, le genre masculin représente un taux élevé de 75% soit un pourcentage qu'on peut dire majoritaire suivi d'un taux de 25% pour le genre féminin qui reste un peut faible.

Comme nous avons constaté aussi, que la catégorie d'âge la plus présentée est celle de (31-40ans) avec un pourcentage de 42,25%, suivi par celle de (20-30ans) par un taux 25% après vient la catégorie d'âge (41-50) avec un

pourcentage de 21,25% et la catégorie (plus de 50 ans) en dernière avec un taux de 1,25%.

Le groupement de CRCC-SPTA possède des salariés dont le niveau universitaire représente la moitié de l'échantillon avec un pourcentage de 63,75% en suite vient le niveau secondaire avec un taux de 32,5% et le niveau moyen classer en derniers avec un taux de 3,75%.

Pour la situation familiales des salariés chinois nous avons constaté que la moitié de des enquêtés sont marie avec taux de 66,25%, suivit par les célibataires avec un pourcentage de 32,5%, et enfin un taux de 1,25% sont les divorcé.

Pour le statut professionnel nous avons remarqué que les cadres on le pourcentage le plus élevé 60%, vient après les agents de maitrise avec un taux de 40% et l'absence les agents d'exécution revient a la loi user par notre pays que chaque salaries expatries doit y avoir un minium un niveau technicien et plus.

l'ancienneté professionnelle des salariés chinois se trouve entre (3-6ans) avec un taux de 31,25%, suivit par celle de (plus de 10ans) avec un pourcentage de 28,75%, après nous avons la catégorie de(moins de 3ans) avec un taux de 25% , enfin la catégorie (entre 6 et 9ans) est un plus bas avec un taux de 15%.

Le niveau de maitrise de la langue de partenaire économique nous avons enregistré que presque la moitié des chinois on un niveau faible qui présente un taux de 47,5%, suivit par le niveau moyen avec un pourcentage de 28,75% et en dernier vient le niveau le plus élevé avec 22%.

Pour la durée de travail avec le partenaire économique actuel les salariés chinois de regroupement CRCC-SAPTA signe des contrats de travail de (3-

5ans) avec taux de 62,5%, suivit par des contrats de (1-2ans) avec pourcentage de 28,75% et en derniers la durée de travail plus de 5ans avec un taux de 8,75%.

Notre choix pour ces caractéristiques socioprofessionnelles a une relation avec notre thème de recherche qui est l'effet de l'adaptation socioculturelles des salariés expatriés (chinois) sur leur mode d'implication organisationnel d'où le choix des salariés chinois ayant plus de deux ans de travail dans le contexte socioculturelle Algérien.

5.2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'étude :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs aux deux hypothèses de notre recherche. Cependant, il est nécessaire de commencer par la présentation des résultats se rapportant à la question exploratoire suivante :

Question :

Dans quels domaines les chinois trouvent-ils moins de difficultés et plus de difficultés dans l'adaptation socioculturelle au contexte socioculturelle algérien ?

Tableau n°9 : présentation du classement des difficultés "ASC "des chinois:

N°	PTDAC		DAC		TFDAC		X	Y	RANG
	F	%	F	%	F	%			
1	34	42,5	37	46,3	9	11,3	1,68	0,66	18
2	11	13,8	53	66,3	16	20	2,06	0,58	13
3	12	15	54	67,5	14	17,5	2,02	0,57	15
4	5	6,3	41	51,3	34	42,5	2,36	0,60	7
5	3	3,8	23	28,8	54	67,5	2,63	0,55	2
6	15	18,8	53	66,3	12	15	1,96	0,58	17
7	49	61,3	25	31,3	6	7,5	1,46	0,63	21

8	36	45	38	47,5	6	7,5	1,62	0,62	19
9	3	3,8	62	77,5	15	18,8	2,15	0,45	10
10	8	10	55	68,8	17	21,3	2,11	0,55	12
11	5	6,3	39	48,8	36	45	2,38	0,60	6
12	1	1,3	45	56,3	34	42,5	2,41	0,52	5
13	1	1,3	28	35	51	63,8	2,62	0,51	3
14	1	6,2	41	51,3	39	48,8	2,48	0,50	4
15	3	3,8	59	73,8	18	22,5	2,18	0,47	9
16	13	16,3	56	70	11	13,8	1,97	0,55	16
17	55	68,8	12	15	13	16,3	1,47	0,76	20
18	54	67,5	24	30	2	2,5	1,35	0,53	22
19	9	11,3	59	73,8	12	15	2,03	0,51	14
20	5	6,3	60	75	15	18,8	2,12	0,48	11
21	5	6,3	53	63,3	22	27,5	2,21	0,54	8
22	5	6,3	4	5,0	76	95,0	2,95	0,21	1
23	5	6,3	19	23,8	56	70	2,63	0,60	2

Commentaire :

On se référant au tableau ci-dessus nous constatons qu'il ya (08) domaines dans lesquels les salariés expatriés (chinois)de la CRCC trouvent beaucoup de facilités et de confort dans l'adaptation socioculturelle au contexte algérien par rapport a la moyenne (x) obtenue pour chaque items ,telle que : « vivre avec ce type de climat météo en Algérie » , « voir les choses d'un point de vue Algérien » , « communiquer avec les membres du sexe opposé en vivant en Algérie » , « me faire des amis en Algérie » , « me repérer géographiquement en Algérie » , « me faire comprendre au pré des algériens » , « entretenir des relations familiales en vivant en Algérie » . « Communiquer avec des personnes issues de groupes ethniques différents en Algérie » .

En revanche les salariés chinois trouvent quelques difficultés d'un niveau moyens selon les résultats (x) indiquées dans le tableau ci-dessus dans les domaines suivant : « utiliser les transports en commun en Algérie », « parler de moi-même avec d'autres personnes en Algérie », « comprendre les blagues et l'humour algérien », « trouver la nourriture que j'aime en Algérie », « trouver des boutiques que j'aime en Algérie » .

Par contre les domaines dans lesquels ils trouvent énormément de difficultés se résument comme suit : « comprendre les différences culturelles et ethniques présentes en Algérie », « adopter le rythme de vie Algérien » « trouver des boutiques que j'aime en Algérie » , « adopter une perspective Algérienne de la culture » , « s'adapter a la vie Algérienne » ,« comprendre la vision du monde algérienne » « aller a des rassemblements de population des Algérienne » , «comprendre les système de valeurs Algérien » « suivre les réglementation de l'Algérie » , « comprendre le fonctionnement politique algérien », « traiter avec bureaucratie algérienne » .

D'après ces items sous citer nous constatons que les salariés chinois trouvent énormément d'obstacles et difficultés dans les domaines de base de l'acculturation à savoir : les valeurs, les normes, le rythme de vie, traditions, etc.

5.2.2. Analyse et interprétation de la première hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de la première hypothèse qui stipule : « plus le niveau d'adaptation socioculturelle des salariés Chinois au contexte socioculturel Algérien est élevé plus leur relation à l'entreprise mère est positive (relation caractérisée par l'adoption du mode d'implication affectif) ».

Tableau n°10 : Présentation de la corrélation entre l'adaptation "ASC" et l'implication affective.

Dimensions	N	x	y	r	Sig
ASC	80	48,95	5,43	0,11	0,31
AFFECTIVE	80	12,35	2,01		

Légende : **x** : la moyenne / **y** : l'écart type / **r** : la corrélation / **sig** : signification

• **Commentaire :**

La corrélation entre l'adaptation socioculturelle et l'implication affective est une relation positive faible soit ($r = 0,11$) mais non significative au près de la valeur sig ($\text{Alpha} = 0,31$) qui est supérieur a ($0,05$) qui est utilisé en sciences sociale avec une moyenne arithmétique de l'adaptation socioculturelle ($x = 48,95$) est un écart type ($y = 5,43$) suivi de l'implication affective ($x = 12,35$) et un écart type de ($2,01$). ainsi, la première hypothèse est infirmée.

Conformément à ces résultats, on conclut que les salariés d'origine Chinoise sont adaptés du point de vue « socioculturelle » aux domaines relationnels et superficiel de l'acculturation à savoir : l'adaptation au climat, faire des amis, valorisation des relations familiales, transport, blagues, etc. Mais, il se trouve que leur adaptation socioculturelle aux domaines de base de l'acculturation leur fait défaut. C'est pour cela, qu'ils manifestent énormément de difficultés par rapport à la « compréhension des différences culturelles et ethniques présentes en Algérie », « adopter le rythme de vie Algérien », « adopter une perspective Algérienne de la culture », « s'adapter a la vie Algérienne », « comprendre la vision du monde algérienne », « aller a des rassemblements de population des Algérienne », « comprendre les système de valeurs Algérien », « suivre les réglementation de l'Algérie », « comprendre le

fonctionnement politique algérien » et « traiter avec la bureaucratie algérienne » d’où l’effet négatif de cette faible adaptation aux domaines de base de l’acculturation au contexte Algérien sur leur implication affective vis-à-vis de leur entreprise mère, et dont le score est faible et non significatif.(voir le tableau n°10).

5.2.3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Dans cette alinéa nous allons présenter puis analyser les résultats de la deuxième hypothèse qui suppose que : « plus le niveau d’adaptation socioculturelle des salariés Chinois au contexte socioculturel algérien est faible plus leur relation à l’entreprise mère est négative » (relation caractérisée par l’adoption du mode d’implication calculée).

Tableau n°11 : présentation des corrélations entre l’ASC et l’implication calculée:

Dimensions	N	x	y	r	Sig
ASC	80	48,95	5,43	0,16	0,15
Calculée	80	8,69	2,96		

• **Commentaire :**

La corrélation entre l’adaptation socioculturelle et l’implication calculée est une relation positif faible soit ($r= 0,16$) mais cette relation reste toujours non significative au prés de la valeur si ($\text{Alpha} =0,15$) qui est supérieur a ($0,05$) qui est utiliser en sciences sociales avec une moyenne arithmétique de l’adaptation socioculturelle ($x=48,95$) est un écart type ($y=5,43$) suivi de l’implication calculée avec ($x= 8,69$) est un écart type de ($2,96$). Ainsi, la deuxième hypothèse est infirmée.

En conclut à travers ce résultat, que les salariés Chinois de l'entreprise CRCC travaillant en collaboration avec l'entreprise Algérienne SAPTA, développent une relation négative en vers leur entreprise mère soit une implication calculée ($r=0.16$) corrélation positive mais qui reste faible et non significative (voir le tableau n°11).

Cela s'explique par le fait que la majorité des salariés Chinois concernés par la présente étude s'adaptent fortement aux domaines superficiels et relationnels de l'acculturation à savoir : « vivre avec ce type de climat météo en Algérie » , « voir les choses d'un point de vue Algérien » , « communiquer avec les membres du sexe opposé en vivant en Algérie » , « me faire des amis en Algérie » , « me repérer géographiquement en Algérie » , « me faire comprendre au pré des algériens » , « entretenir des relations familiales en vivant en Algérie » . « communiquer avec des personnes issues de groupes ethniques différents en Algérie » , « utiliser les transports en commun en Algérie » , « parler de moi-même avec d'autres personnes en Algérie » , « comprendre les blagues et l'humour algérien » , « trouver la nourriture que j'aime en Algérie » , « trouver des boutiques que j'aime en Algérie »

Chose qui explique la valeur de la corrélation suscitée qui reste positive mais faible.

En outre, malgré qu'ils ne sont pas adaptés aux domaines de base de l'acculturation tels que montrer dans la première hypothèse, il reste qu'ils s'adaptent aux domaines des relations, et superficiel de l'acculturation.

5.2.4. Discussion générale :

En guise des résultats des deux hypothèses (**H1** et **H2**), on déduit que les modes d'implication organisationnelle (affective et calculée) des salariés chinois sont positifs mais faibles.

Compte tenu de leur adaptation faible respectivement aux domaines de l'acculturation, domaines de base, et le superficiel.

Il reste à signaler que la valeur de corrélation faible entre ASC et implication affective trouve son explication par le fait que les salariés chinois rejettent le domaine de base de l'acculturation à savoir : « compréhension des différences culturelles et ethniques présentes en Algérie », « adopter le rythme de vie Algérien », « adopter une perspective Algérienne de la culture », « s'adapter à la vie Algérienne », « comprendre la vision du monde algérienne », « aller à des rassemblements de population des Algérienne », « comprendre les systèmes de valeurs Algérien », « suivre les réglementations de l'Algérie », « comprendre le fonctionnement politique algérien » et « traiter avec la bureaucratie algérienne ».

Par contre, l'explication de la valeur de corrélation faible entre l'ASC et l'implication calculée se trouve dans la satisfaction des besoins relationnel et amical dans le contexte socioculturelle Algérien à savoir : « voir les choses d'un point de vue Algérien », « communiquer avec les membres du sexe opposé en vivant en Algérie », « me faire des amis en Algérie », « me faire comprendre au pré des algériens », « entretenir des relations familiales en vivant en Algérie ». « Communiquer avec des personnes issues de groupes ethniques différents en Algérie », « parler de moi-même avec d'autres personnes en Algérie », « comprendre les blagues et l'humour algérien ».

Mais il reste à signaler que le mode d'implication le plus adopté par la majorité des salariés chinois de CRCC est le calculée avec une corrélation ($r=0,16$) suivi de la relation affective ($r=0,11$).

Pour la consolidation des résultats suscités, une confrontation de ces derniers avec les études antérieures demeure plus que nécessaire. Ainsi, en se référant à ces études on se rend compte que cela peut s'expliquer par plusieurs

catégories de facteurs influençant l'acculturation, avant même l'entrée dans le processus, tels que les facteurs démographiques (l'âge, le genre, la génération d'immigrant et le niveau d'éducation, la maîtrise de la langue, etc.) ou bien des facteurs culturels (distance culturelle avec les membres du groupe étranger).

En premier lieu, l'âge aurait un impact. Les immigrants les plus âgés auraient plus de difficultés à s'acculturer (Marin, Sabogal, Marin, Otero-Sabogal et Perez-Stable, 1987; Mavreas, Bebbington et Der, 1989; Segall et al., 1999). La malléabilité cognitive des plus jeunes leur permettrait de s'approprier plus facilement les valeurs et les normes de la culture d'accueil. Par ailleurs, la demande de désapprentissage culturels est également moindre comparativement aux immigrants plus âgés (**Segall et al., 1999**).

En second lieu, le genre aurait un impact. Bien que les résultats sur les recherches croisant le genre et l'acculturation soient mitigés, il semblerait que les hommes auraient plus tendance à s'assimiler, comparativement aux femmes (Ghaffarian, 1987). Les femmes auraient des attitudes négatives envers le style Assimilationniste et ont généralement plus de difficultés lors de l'acculturation (Harris et Verven, 1996; Liebkind, 1996; Ting-Toomey, 1981; Segall et al., 1999).

Cet aspect peut s'expliquer par le rôle traditionnellement donné aux femmes immigrantes : pilier de famille (cultural gatekeepers). Elles doivent transférer aux enfants l'héritage culturel (Groupe chargé d'étudier les problèmes de santé mentale des immigrants et réfugiés au Canada, 1988; Yee, 1990, 1992). Par ailleurs, les femmes immigrantes sont parfois plus isolées par rapport à la société d'accueil, surtout si elles souffrent de chômage et/ou ont une faible connaissance de la langue officielle du pays d'accueil (Groupe chargé d'étudier les(72) problèmes de santé mentale des immigrants et réfugiés au Canada, (1988). Ce manque de contact faciliterait encore moins leur acculturation et par voie de conséquence la baisse du niveau d'implication et l'ardeur au travail.

En troisième lieu, la génération d'immigrant aurait un impact. Atkinson, Morten et Sue (1983) ont remarqué que la première génération d'immigrant aurait plus tendance à utiliser un style Séparation, afin de retenir une forte identité avec leur culture d'origine. La seconde génération, quant à elle, chercherait à être plus proche de la culture d'accueil en s'assimilant ou en s'intégrant.

En quatrième lieu, le niveau d'éducation aurait un impact. Plusieurs auteurs ont remarqué que le niveau d'éducation est corrélé positivement à l'identification à la société d'accueil (Mavreas et al., 1989; Suinn, Ahuna et Khoo, 1992). En d'autres termes, plus les personnes sont éduquées, plus elles tendraient à utiliser un style Assimilation ou Intégration (Barona et Miller, 1994). Par ailleurs, les immigrants les plus éduqués auraient plus de facilité pour s'acculturer.

Segall et al. (1999) expliquent cela par les compétences acquises grâce à un niveau d'éducation élevé (i.e. capacité d'analyse et de résolution de problème) et par les ressources à leur disposition (financières, statut social, réseau de soutien).

En dernier lieu, la distance culturelle aurait un impact sur le processus d'acculturation. De fortes différences culturelles amèneraient plus de difficultés lors de l'acculturation (Ward et Kennedy, 1994; Ward et Searle, 1991). Une forte distance culturelle impliquerait plus de désapprentissage et d'apprentissages culturels, et pourrait même induire des conflits culturels (Segall et al. 1999)¹.

En revenant aux études faites sur le phénomène d'acculturation, Marie-Noëlle Do Thanh a infirmé son hypothèse sur les immigrants qui stipule : «Le lien entre la distance culturelle, les ressources individuelles et la santé psychologique au travail n'est plus significatif une fois que la variable acculturation est instaurée dans le modèle » dont il a présenté ses résultats d'analyse et d'interprétation à cette hypothèse comme suit : « Sur la base des résultats obtenus, il est possible de conclure qu'il n'existe pas de médiation du style d'acculturation dans la relation entre la distance culturelle, les ressources individuelles et la santé psychologique au travail (bien-être et détresse psychologique). Puisque ce modèle de médiation n'est pas valide, il a été proposé de créer un nouveau modèle où la variable « style d'acculturation » devient une variable modératrice. Ce changement de modèle serait plus approprié aux variables catégorielles » (Marie-Noëlle Do Thanh, 2013).²

¹ Segall et al, Pathogenicity Islands and the Evolution of Pathogenic Microbes, Volume 1,1999.

² Marie-Noëlle Do Thanh, différences culturelles au travail : impact sur l'intégration et la santé des travailleurs étrangers, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10515,2003>.

Conclusion

Conclusion :

En guise de conclusion à cette recherche on a pu remarquer que les difficultés d'adaptation socioculturelle des salariés Chinois « expatriés » est bien vécu cependant il reste que l'implication organisationnelle (affectif et calculée) de ces derniers ne sont pas reliées d'une manière significative au niveau des difficultés de leur adaptation socioculturelle. Cela peut s'expliquer par les deux manières suivantes:

La corrélation faible entre ASC et l'implication affective trouve son explication par le fait que les salariés chinois rejettent le domaine de base de l'acculturation. dont on a constaté qu'ils trouvent énormément de difficultés à savoir l'intégration des valeurs, des normes, du rythme de vie Algérien, des traditions, etc.

Par contre, l'explication de la valeur de corrélation faible entre l'ASC et l'implication calculée s'explique par la satisfaction des besoins relationnels et amicaux dans le contexte socioculturelle Algérien ex.« faire des amis, valorisation des relations familiales, appréciation des blagues et humour Algérien, etc.

A la base des résultats de notre enquête nous concluons que les salariés d'origine chinoise, s'adaptent aux domaines des relations et superficiel de l'acculturation par contre ils manifestent énormément de difficultés vis-à-vis des domaines de bases d'acculturation.

Ainsi, si les managers de CRCC-SAPTA souhaitent voir leurs salariés impliqués affectivement ils doivent axés leur management sur les valeurs culturelles positives et acceptées par les membres des deux groupes culturellement distincts en vue de renforcer les interactions positives entre les Chinois et les Algériens et rendre possible leur coexistence dans le contexte professionnel.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

- **Les ouvrages :**

- 1- **ANGERS Maurice**, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd casbah, Alger, 1997
- 2- **BERRY, J.W**, Acculturation as varieties of adaptation, applied psychology: an international review.1980
- 3- **BOUHRIS, R.Y**, et **AL**, Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. International journal of psychology, 1997.
- 4- **BLACK, J.S.**.. Work role transitions: a study of americain expatriate managers in japan. Journal of international business studies 1988.
- 5-**Black J,S**, Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment ,1990.
- 6 -**DEPELTEAU François**, la démarche d'une recherche en science humaines : de la question de départ à la communication des résultats, édition de Boeck Université, Canada, 2005.
- 7- **BOLLINGER Daniel** , **HOFSETEDE Geert**, les différences culturelles dans le management, 1987.
- 8- **FABRE Claude**, les conséquences humaines de restructuration, édition l'Harmattan, paris, 1997.
- 9- **GAUTHEY et AL**, La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ,1988.
- 10- **GERGERSEN, H.B.** ET **Black, J.S**, Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. The academy of management journal 35,1992.
- 11- **Gergersen et Black**, leading strategic change :Breaking through the brain barrier
- 12- **GRAVEL R.j**, guide méthodologique de recherche, Québec, presses de l'université du Québec, 1978.
- 13- **GRAWITZ Madeleine**, méthode des sciences sociale, édition Dalloz, paris, 2001.
- 14-**GUIDERE Mathie**, « méthodologie de la recherche », édition ellipses, paris, 2004
- 15-**Jun, S, et coll.**. The effects of acculturation on commitment to the parent company and the foreign operation. International business review6, 1997.
- 16- **LEBARON Frédéric**, L'enquête quantitative en sciences sociales. Dunod. Paris. 2006
- 17- **LEDUFF Robert**, encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, paris, 1999.
- 18-**LOUCHE Claude**, psychologie sociale des organisations, 2éme édition, Armand colin, paris, 2007.

19- **MEIER Olivier**, management interculturel, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006

20- **MENDENHALL et ODDOU**, the Dimensions of Expatriate Acculturation

21- **MEYER, ALLEN**, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.
Human Resource Management Review, 1991.

22- **MEYER et Herscovitch** (engagement organisationnelle et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique, 2001.

23- **SAINADIEUN Renaud**, les mondes sociaux des entreprises, desclée de broumer, 1995.

24- **SEGALL et AL**, Pathogenicity Islands and the Evolution of Pathogenic Microbes,
Volume 1, 1999.

25- **SAINSAULIEU Renaud**, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, 1988.

26- **THEVENET Maurice**, la culture d'entreprise, 4^e édition, PUF, Paris, 2003

• **Articles :**

1- **CARRIER VARNHET Amandine**, implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conversation des ressources, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00770161/document>, 2012.

2- **DAOUD BEN ARAB Sonda et MASMOUDI MARDESSI Sana**, l'implication organisationnelle : levier pour performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1999762011700349>, PDF, 2011.

3- **LAHMOUZ Karima**, impact des opérations de fusion-acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche, in : www.uqtr.revuetravail/articles/2005_karima_lahmouz_vol4num1pp63-85.pdf

4- **SIDANI Dina**, implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ?, in www.fgm.usj-edu.lb/files/a24.2014.PDF

5- **VAHE-HENNEQUIN Caroline**, l'implication organisationnelle et structure en réseaux, in : ddata.over-bloq-com./xxxyyy/o/32/13/25/, implication organisationnelle structure en réseaux-Vahe-Hennequin-PDF.

• **Revues :**

1-BEN AMEUR Ahlem, l'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économiques et sociales dans un contexte de diversité culturelle ?, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-5-page-57.htm>.

2- OLIVIER Herrabah, MIGNONAC Karim et SIRE Bruno, revue de gestion des ressources humaines, n°59, janvier, février, mars, paris, 2006.

Thèses et mémoires

- **Thèses :**

1- MANVILLE Caroline, l'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents, www.Uqtr.ca/revue-travail,articles/2001, Manville caroline, vol3 N°2 p 973-995,2001, pdf

2-Marie-Noëlle Do Thanh, différences culturelles au travail : impact sur l'intégration et la santé des travailleurs étrangers, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10515>,2003.

- b. **mémoire :**

1-AGOSTINHO Jarcia Paulo et CHAUQUE Bulmete Cabral, l'impact des orientations d'acculturation sur l'intégration des cadres,(2014/2015)

2- BENAMIROUCHE Fatima, l'influence de la communication organisationnelle sur l'implication des salariés au travail,(2012/2013)

3-GILLES IDRIS Bindamba Domi, l'adaptation des cadres expatriés à leur milieu de travail à leur milieu de travail, <https://archipel.uqam.ca/1443/2008>.

- **Dictionnaire :**

-**AKNOUN André et ANSART Pierre**, dictionnaire de sociologie, de ROBERT, SEUIL,1999.

- **Site internet :**

www.memoireonline.com.

[www.cairinfo recherche.reperere.avancer](http://www.cairinfo.recherche.reperere.avancer)

www.archipel.uqam.com

www.algerie-focus.com

Les Annexes

8. Questions relatives à l'adaptation socioculturelle :

Voici une liste d'affirmations auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie privé ou sociale. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement.

N°	Items	Pas du tout difficile	Difficile	Extrêmement difficile
1	Aller à des rassemblements de populations des algériens			
2	Adopter le rythme de vie algérien			
3	Adopter une perspective algérienne de la culture			
4	Communiquer avec des personnes issues de groupes ethniques différents en Algérie			
5	Communiquer avec les membres du sexe opposé, en vivant en Algérie			
6	Comprendre la vision du monde algérienne			
7	Comprendre le fonctionnement politique algérien			
8	Comprendre le système de valeurs algérien			
9	Comprendre les blagues et l'humour algérien			
10	Comprendre les différences culturelles et ethniques présentes en Algérie			
11	Entretenir des relations familiales en vivant en Algérie			
12	Me faire comprendre auprès des algériens			
13	Me faire des amis en Algérie			

14	Me repérer géographiquement en Algérie			
15	Parler de moi-même avec d'autres personnes en Algérie			
16	S'adapter à la vie algérienne			
17	Suivre les règles et réglementations de l'Algérie			
18	Traiter avec bureaucratie Algérienne			
19	Trouver des boutiques que j'aime en Algérie			
20	Trouver la nourriture que j'aime en Algérie			
21	Utiliser les transports en commun en Algérie			
22	Vivre avec ce type de climat météo en Algérie			
23	Voir les choses d'un point de vue Algérien			

3. Questions relatives à l'implication organisationnelle :

Voici une liste d'affirmation auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie et professionnel. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement.

N°	Items	Pas du tout d'accord	d'accord	Tout a fait d'accord
1	Mon entreprise représente beaucoup pour moi			
2	Je me sens affectivement attaché à mon entreprise			
3	Je suis fier d'appartenir a mon entreprise			
3	j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise			

Annexe n°1 : Le questionnaire de recherche

5	J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.			
6	Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens			
7	Je continue à travailler pour mon entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages			
8	Je ne voudrais pas quitter mon entreprise parce que j'aurais beaucoup à y perdre			
9	Je reste dans mon entreprise parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs			
10	Pour moi personnellement, quitter mon entreprise aurait beaucoup d'inconvénients que d'avantages			
11	Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans mon entreprise			
12	J'estime avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter mon entreprise			

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
AFFECTIVE	12,3500	2,01325	80
ASC	48,9500	5,43290	80

Corrélations

		AFFECTIVE	ASC
AFFECTIVE	Corrélation de Pearson	1	,114
	Sig. (bilatérale)		,315
	N	80	80
ASC	Corrélation de Pearson	,114	1
	Sig. (bilatérale)	,315	
	N	80	80

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
ASC	48,9500	5,43290	80
CALCULEE	8,69	2,966	80

Corrélations

		ASC	CALCULEE
ASC	Corrélation de Pearson	1	,161
	Sig. (bilatérale)		,154
	N	80	80
CALCULEE	Corrélation de Pearson	,161	1
	Sig. (bilatérale)	,154	
	N	80	80

Statistiques

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,6875	2,0625	2,0250	2,3625	2,6375	1,9625	1,4625
	Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000
	Ecart-type	,66739	,58122	,57313	,60050	,55675	,58339	,63533
	Somme	135,00	165,00	162,00	189,00	211,00	157,00	117,00

Statistiques

		q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,6250	2,1500	2,1125	2,3875	2,4125	2,6250	2,4875
	Médiane	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000
	Ecart-type	,62389	,45284	,55103	,60575	,52032	,51250	,50300
	Somme	130,00	172,00	169,00	191,00	193,00	210,00	199,00

Statistiques

		q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,1875	1,9750	1,4750	1,3500	2,0375	2,1250	2,2125

Annexe n°4 : les résultats (SPSS) de l'étude

Médiane	2,0000	2,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Ecart-type	,47981	,55060	,76266	,53011	,51420	,48718	,54410
Somme	175,00	158,00	118,00	108,00	163,00	170,00	177,00

Statistiques

		q22	q23
N	Valide	80	80
	Manquante	0	0
	Moyenne	2,9500	2,6375
	Médiane	3,0000	3,0000
	Ecart-type	,21932	,60050
	Somme	236,00	211,00

Tableau de fréquences

q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	34	42,5	42,5	42,5
	dac	37	46,3	46,3	88,8
	tfdac	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q2

Annexe n°4 : les résultats (SPSS) de l'étude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	11	13,8	13,8	13,8
	dac	53	66,3	66,3	80,0
	tfdac	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	12	15,0	15,0	15,0
	dac	54	67,5	67,5	82,5
	tfdac	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	5	6,3	6,3	6,3
	dac	41	51,3	51,3	57,5
	tfdac	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	3	3,8	3,8	3,8
	dac	23	28,8	28,8	32,5
	tfdac	54	67,5	67,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	15	18,8	18,8	18,8
	dac	53	66,3	66,3	85,0
	tfdac	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	49	61,3	61,3	61,3
	dac	25	31,3	31,3	92,5
	tfdac	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	36	45,0	45,0	45,0
	dac	38	47,5	47,5	92,5
	tfdac	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	3	3,8	3,8	3,8
	dac	62	77,5	77,5	81,3
	tfdac	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	8	10,0	10,0	10,0
	dac	55	68,8	68,8	78,8
	tfdac	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	5	6,3	6,3	6,3
	dac	39	48,8	48,8	55,0
	tfdac	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	1	1,3	1,3	1,3
	dac	45	56,3	56,3	57,5
	tfdac	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	1	1,3	1,3	1,3
	dac	28	35,0	35,0	36,3
	tfdac	51	63,8	63,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	dac	41	51,3	51,3	51,3
	tfdac	39	48,8	48,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	3	3,8	3,8	3,8
	dac	59	73,8	73,8	77,5
	tfdac	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	13	16,3	16,3	16,3
	dac	56	70,0	70,0	86,3
	tfdac	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	55	68,8	68,8	68,8
	dac	12	15,0	15,0	83,8
	tfdac	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	54	67,5	67,5	67,5
	dac	24	30,0	30,0	97,5
	tfdac	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	9	11,3	11,3	11,3
	dac	59	73,8	73,8	85,0
	tfdac	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	5	6,3	6,3	6,3
	dac	60	75,0	75,0	81,3
	tfdac	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pasdutout	5	6,3	6,3	6,3
	dac	53	66,3	66,3	72,5
	tfdac	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	dac	4	5,0	5,0	5,0
	tfdac	76	95,0	95,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pasdutout	5	6,3	6,3	6,3
dac	19	23,8	23,8	30,0
tfdac	56	70,0	70,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	