

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie du travail et des organisations

Thème

*Etude sociologique du mode d'organisation de
l'entreprise chinoise en Algérie
Etude de cas : CRCC-SAPTA Ibourassen*

Présenté par :

M^{elle} MOHAMMEDI Célia

M^{elle} RILI Hanane

Encadré par :

M^r FARADJI.Mohamed.Akli

Année : 2019/2020

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu, le Généreux qui a enseigné à l'Homme ce qu'il ne savait pas et aussi de nous avoir donné la force afin d'accomplir ce modeste travail.

A notre promoteur M^r Faradji. Mohamed. Akli, nos sincères remerciements pour ses orientations et aides.

Nos remerciements vont également aux personnels de l'entreprise crcc-sapta et surtout pour Mr DJOUADI un grand merci pour ses conseils, temps consacré, sa persévérance ainsi que pour le soutien qu'il nous a apporté afin de réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier les membres de notre jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'examiner ce travail.

Un grand merci à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Célia et Hanane.

Dédicace

A l'aide de notre dieu le tout puissant on a pu faire ce modeste travail que je dédie à :

A celle qui m'a comblé d'amour, de soutien et de tendresse. A vous mon signe de joie et de bonheur, ma fierté et mon honneur : Ma Mère

A celui qui a sacrifié toute sa vie pour me guider et m'encourager avec ces précieux conseils et son soutien tout au long de mes études : Mon père

A mon cher frère : Sofiane

A mes adorables sœurs : Karima, Naima et Siham

A toutes ma famille et mes meilleurs amis

Pour leur soutien et encouragement, tout au long de mes études.

A tous ce qui me sont chère

Célia

Dédicace

A l'aide de notre dieu le tout puissant on a pu faire ce modeste travail que je dédie à :

A celle qui m'a comblé d'amour, de soutien et de tendresse. A vous mon signe de joie et de bonheur, ma fierté et mon honneur : Ma Mère

A celui qui a sacrifié toute sa vie pour me guider et m'encourager avec ces précieux conseils et son soutien tout au long de mes études : Mon père

A mon cher frère : Rafik

Pour leur soutien et encouragement, tout au long de mes études.

A mes meilleurs amis

A tous ce qui me sont chère

Hanane

Liste des abréviations

Liste des abréviations	Significations
CRCC	China Railway construction corporation limited
SAPTA	Société algérienne des ponts et travaux d'arts
ANDI	Agence nationale de développement de l'investissement
MOFCOM	Ministry of commerce (ministère du commerce de la république de chine)
CNPC	China National Petroleum Corporation
BTP	Bâtiments et travaux publics
N°	Numéro
CO	Comportement organisationnel
IDE	Investissements directs à l'étranger
IBM	International Business Machines Corporation
CPECC	China petroleum Engineering and Construction Corporation
EPE-SPA	Entreprise Public économique-Société par actions

Liste des tableaux

Numéro des tableaux	Intitulés	Page
N°01	La répartition de l'échantillon selon la nationalité	54
N°02	La répartition de l'échantillon selon le sexe	54
N°03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	55
N°04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	55
N°05	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	56
N°06	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	57



Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction I

Cadre méthodologique

Section I : Analyse conceptuelle

1. Raisons de choix de thèmes	4
2. Objectifs de l'étude	4
3. Problématique.....	5
4. Hypothèses	7
5. Définition des concepts	8
6. Les études antérieurs	11

Section II : Démarches méthodologique

1. La pré-enquête	15
2. La méthode	15
3. Les techniques	16
4. Les caractéristiques de la population d'étude et les raisons du choix	17
5. Les difficultés rencontrés	18

Cadre théorique

Chapitre I : La diversité culturelle

1. Définition de la culture	21
2. Définitions de la diversité culturelle	21
3. Les origines de la diversité culturelle dans les entreprises	23
4. Les différentes formes d'équipes internationales	24
5. Les caractéristiques des équipes multiculturelles.....	25
6. La culture de travail.....	26
6.1 Définition de la culture de travail.....	26

6.2 Les référents et les influences culturelles.....	27
6.3 Les sources de la culture de travail	28
7. Les strates de la culture de travail	29
8. La gestion de la diversité culturelle.....	30
9. Les approches de la gestion de la diversité culturelle	30
10. Les avantages de la diversité culturelle	32
11. Les risques de la diversité pour les entreprises	33

Chapitre II : Les comportements organisationnels

1. Définition du comportement	38
2. Définition du comportement organisationnel.....	38
3. Les déterminants essentiels du comportement organisationnel	39
4. La notion d'équipe de travail	40
5. La composition des équipes	41
6. Les antécédents de l'engagement envers le groupe de travail	43
7. Les antécédents liés aux différences individuelles.....	45
8. Les conséquences de l'engagement envers le groupe de travail	45
9. Le stress professionnel	47

Cadre pratique

Section 1 : Les particularités de l'étude sur le terrain

1. Historique.....	51
2. Le nombre des entreprises chinoises	51
3. Présentation de la période et le lieu de l'enquête	52
3.1 La période d'étude.....	52
3.2 Le lieu de l'étude : CRCC-SAPTA Ibourassen	52

Section 02 : présentation des résultats

1. Présentation des caractéristiques de la population de l'étude	54
2. L'analyse et l'interprétation des données	58
2.1. La vérification et l'analyse de la première hypothèse.....	59
2.2 La vérification et l'analyse de la première hypothèse.....	69

Conclusion générale78

Références bibliographiques

Annexes



Introduction

Introduction

Introduction

« Aucune culture n'est plus développée qu'une autre(...) chaque culture est traitée comme une synthèse originale, dotée d'un style, qui s'exprime à travers la langue, les croyances, les coutumes, l'art et constitue un tout. Le monde est divisé en aires culturelle ». Franz. Boas.

Depuis la révolution industrielle il y'a un peu plus d'un siècle, nos sociétés, nos pays et nos cultures n'ont cessé d'évoluer et de se développer de façon exponentielle. Le marché de l'emploi local tel qu'il était avant n'a plus lieu d'être, nous sommes maintenant dans une ère de mondialisation où les entreprises, les salariés, les méthodes...tout bouge, tout se mélange pour former un ensemble aussi complexe que diversifié. L'ouverture sur le monde a permis de développer la mobilité des salariés, chaque employé, d'horizon aussi différent soit il amène avec lui son histoire, son expérience et sa culture à l'entreprise.

Dès lors, la diversité culturelle est un sujet d'actualité qui mérite d'être examiné. Ce sujet est qualifié comme étant un terrain qui reste encore vierge. D'ailleurs, le concept de diversité des équipes mériterait encore d'avantage et de précision. Partant de là, nous avons voulu étudier la diversité des cultures de travail, qui est l'existence de plusieurs modes de travail spécifique à chaque pays, son objectif est d'inculquer ses habitudes et ses modes d'organisations de travail afin de maintenir le bon fonctionnement. Parmi ces critères nous citons : le système de management, les horaires de travail, la confiance et l'autonomie, la notion de la hiérarchie, les relations interpersonnelles et la communication.

Nous allons de ce fait, tenter d'expliquer comment la rencontre de plusieurs cultures de travail au sein d'une entreprise influe les comportements organisationnels des ouvriers. Cet impact peut constituer un facteur bénéfique où on remarque un engagement et une synergie entre les membres du groupe, ainsi le partage du savoir-faire entre collègues, qui permet l'apprentissage et la créativité, toutes ces conditions assurent des interactions positives au sein de l'équipe. Mais quand on parle de diversité, il est probable que cet impact soit négatif où on observe des comportements de résistances de la part des uns vis-à-vis des autres, de même cette situation provoque des tensions et des pressions qui peuvent être l'origine du stress chez les employés, en effet cela peut inciter les membres du personnel à envisager de quitter l'entreprise ainsi que leur équipe.

Introduction

L'intérêt de notre recherche est de démontrer la relation existante entre les deux variables, d'une part vérifier si y'a-t-il des échanges concernant le mode de travail et l'apport de chaque culture par rapport à l'autre, et d'une autre part comment cette diversité influence le travail collectif entre les deux partenaires.


Notre travail est structuré en trois parties : la première partie comprend le cadre méthodologique, la deuxième comporte la théorie et la dernière partie réservée au cadre pratique.

La première partie est consacrée au volet méthodologique du travail, elle est divisée en deux sections principales, la première traite l'analyse conceptuelle de la recherche, nous essayons de présenter qu'elles sont les raisons et les objectifs du choix de thème, la problématique, les hypothèses, les concepts clés, ainsi que les études antérieures et enfin les problèmes rencontrés durant notre recherche. Et la seconde section analyse la démarche méthodologique à suivre.

Dans la deuxième partie, nous avons procédé à une recherche théorique portant sur la littérature relative au thème, cette partie est divisée en deux chapitres ; le premier est consacré à la diversité des cultures de travail, tandis que le deuxième se penchera sur les comportements organisationnels.

Enfin, la troisième partie est consacrée au volet pratique du travail, s'appuyant sur l'étude effectuée au sein de l'entreprise CRCC-SAPTA. Dans cette partie qui est divisée en deux sections, la première nous allons présenter le terrain d'enquête, et dans la deuxième section se rapporte aux principaux résultats des analyses faites sur chaque hypothèse, en rapport avec bien entendu la problématique de recherche.

Nous avons terminé par une conclusion où on a expliqué les recommandations, après avoir commencé le travail par une introduction.



*Cadre
méthodologique*

Section 1: Analyse conceptuelle

1. Les raisons de choix du thème

1.1 Les raisons subjectives :

- Enrichir nos connaissances et de pousser notre curiosité scientifique pour découvrir et cerner la relation entre la diversité culturelle et les comportements organisationnelles.
- Savoir comment l'entreprise sino-algérienne fonctionne.
- Acquérir et avoir des nouvelles expériences sur le terrain.

1.2 Les raisons objectif :

- La nouveauté du thème qui forme un sujet de discussion intéressant et enrichissant.
- Manque des études qui portent sur la diversité culturelle et les comportements organisationnels.
- Enrichir la bibliothèque de l'université.

2. Objectifs de la recherche :

Comme toute recherche scientifique, notre étude est animée par un certain nombre d'objectifs à atteindre, qui sont les suivants :

- Elargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment dans la gestion des ressources humaines.
- Comprendre le mode de fonctionnement des équipes de travail multiculturelle et l'influence de la diversité culturelle sur leurs comportements organisationnels.

3. Problématique

Depuis le début des années 80, on assiste à une augmentation importante des activités impliquant des acteurs issus de différentes cultures, étant donné un environnement social et économique de plus en plus mondialisé.¹ Aujourd'hui, de nombreuses entreprises cherchent à accélérer l'internationalisation de leurs activités afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance, notamment sur les marchés émergents, cette tendance concerne aussi bien les grandes entreprises que les entreprises de taille plus modeste.

Dans un contexte multiculturel les multiples coopérations inter firmes et les fusions-acquisitions entre les entreprises, a considérablement modifié la composition et le fonctionnement des équipes de travail, elles rassemblent souvent des personnes originaires de contextes culturels différents, cette diversité se manifeste au niveau des normes, croyances, la religion, l'éducation, la langue et la capacité technique et fonctionnelle des employés, qui sont spécifiques à chaque culture.

Ce phénomène de diversité culturelle a fait l'objet d'étude de plusieurs chercheurs, parmi eux on trouve Geert Hofstede, son approche porte sur le lien entre la gestion et la culture, ainsi l'influence des différences entre les cultures nationales sur le style de management. Quant à Philippe d'Iribane, sa théorie repose sur les logiques culturelles qui sont indispensables pour comprendre les façons dont chaque pays gère ses entreprises. Pour finir Edward.T.Hall, a étudié le concept de culture au niveau des relations d'affaires, sa théorie vise à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture. Contrairement aux études citées auparavant, notre étude prendra une tournure vers un contexte organisationnel, de ce fait, le choix du courant culturaliste est plus adéquat pour réaliser notre recherche, en effet, l'approche culturaliste « définit la culture comme la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres de la société, il s'agit de mettre en évidence l'influence des institutions et des coutumes sur la personnalité, pour dégager les traits spécifiques des différents modèles culturels ».²

¹ <http://depot-e.uqtr.ca/8397/>, consulter le 09/06/2020 à 14h04.

² <https://studtylibfr.com/doc/qu-est-ce-que-le-culturalisme-en-anthropologie>, consulter le 15/08/2020 à 18h10.

Cette altérité apparaît également dans la culture de travail, dès qu'on franchit les frontières d'un autres pays. Vu que chaque personne est habituée à une culture de travail propre au pays où elle exerce ; qu'il s'agisse des horaires de travail, de la relation avec ses collègues, du système de management, le rapport hiérarchique, la réglementation et la structure d'activité (open-space, réunions, conférences-call...etc.). Tous ces éléments constituent des traits de différenciations dans le mode du fonctionnement, cependant l'influence du pays est omniprésente dans la manière de travailler.

Ce contexte de diversité culturelle a un impact considérable sur les comportements organisationnels des salariés. Chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, agirait selon cette dernière. Cet impact pourrait affecter d'une façon bénéfique ou désavantageuse la cohésion et la confiance entre les membres de l'équipe, l'engagement envers le groupe de travail qui est un déterminant d'un comportement d'adaptation ou de résistance de la part des employés, ainsi que les relations interpersonnels. Cela dépend des mesures prises par l'entreprise pour gérer cette diversité culturelle.

Dans les années 80, l'Algérie est devenue un chantier des réformes économiques jetant les bases institutionnelles d'une économie de marché, qui introduit le principe de la liberté, d'investissement étranger en Algérie afin de rattraper les retards accumulés, en lançant une vaste politique d'infrastructure. Ces réformes ont encouragée plusieurs entreprises étrangères à s'installer en Algérie pour but d'investir, parmi ces entreprises on trouve celle des chinois.¹

L'arrivée des entreprises chinoises en Algérie coïncide avec une mutation profonde du marché de travail, tout particulièrement dans le secteur du (BTP). En 2015, ce secteur, dont l'importance s'est accrue du fait de la politique de grands travaux et d'une nette régression de la production industrielle, représentait 16% du nombre total des emplois en Algérie, et près de 20% des emplois masculins. La même année, ont noté approximativement entre 80 et 90 grandes filiales chinoises actives en Algérie et non 790 entreprises comme avancées par les autorités Algérienne. D'après le registre national des déclarations de sécurité sociale, le nombre de filiales chinoises opérant dans le secteur des travaux publics ne dépasserait pas la quarantaine, dont la plupart serait à capitaux publics.² C'est ainsi l'entreprise Algérienne SAPTA fusionne avec l'entreprise chinoise CRCC.

A la lumière de ce qui a été dit auparavant, on peut donc poser la question fondamentale :

¹ CHAHER Noureddine, Le contexte de l'entreprise mondialisée, Université abderrahmane Mira Bejaia, 2011.

² <https://www.cairn.info/revue-maghreb-machrek-2018-3-page-5.htm> , consulter le 18/01/2020 à 12h12.

- Quels est l'impact des différences culturelles sur les processus d'interactions, ainsi que sur les comportements organisationnels des équipes de travail interculturelles?

Pour apporter une réponse à cette question problématique, nous pensons qu'il est intéressant et utile de se servir d'autres questions secondaires :

- Comment les cultures de travail peuvent faire l'objet d'un échange pour avoir un processus d'apprentissage ?
- un personnel diversifié peut-il entraver la coopération entre les membres de l'équipe et la cohésion en groupe ?

4. Hypothèse

Notre raisonnement nous amène à présenter des explications provisoires à notre sujet d'étude à s'avoir :

- Les échanges entre modes de travail exercés au sein de l'entreprise mixte CRCC-SAPTA favorise le processus d'apprentissage des salariés sino-algériens.
- la diversité du personnel entrave la coopération entre les membres de l'équipe et la cohésion en groupe dans l'entreprise CRRCC-SAPTA.

5. Définition des concepts clés

5.1 Culture

« Le terme culture, qui provient du latin « cultus », désigne l'action d'enrichir voire de cultiver l'esprit par des exercices intellectuels. Sa définition a évolué au fil du temps : depuis l'époque de l'illuminisme, la culture est associée à la civilisation et au progrès.

En général, la culture est une espèce de tissu social comprenant plusieurs moyens et expressions d'une certaine société. Donc, les coutumes, les pratiques, les habitudes, les façons d'être, les rituels, les façons de s'habiller et les règles du comportement sont des aspects que la culture englobe et prévoit ». ¹

Selon la définition de l'UNESCO : « la culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ». ²

« Ensemble de systèmes de significations propres à un groupe, significations prépondérantes qui apparaissent comme valeurs et donnent naissance à des règles, et à des normes que le groupe conserve et s'efforce de transmettre, et par lesquelles il se particularise, se différencie des groupes voisins. Donc la culture, c'est sans doute ce qui se fait et ce qui existe comme production de l'homme, mais c'est surtout, et d'abord ce qui se fait et ce qui existe comme ayant du sens dans une communauté particulière » ³

5.2 La diversité culturelle

« La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. Par conséquent, la diversité comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus. » ⁴

Définition opérationnelle

¹ <http://lesdefinitions.fr/culture>, consulter le 10/01/2020 à 23h55.

² GEERT Hofstede et al, culture et organisations, 3ed, Pearson, paris, 2010, p13.

³ http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/INTERCULTUREL_3.pdf, consulter le 10/01/2020 à 9h15.

⁴ http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/872/1/Sanaa_Achaibi_mai2012.pdf, consulter le 10/01/2020 à 10h10.

La diversité fait référence au fait que des groupes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, normes de références, croyances ou valeurs. Elle signifie, que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir.

5.3 Culture de travail

Une culture de travail est un mode de fonctionnement, un système de référence dans le milieu professionnel, qui est spécifique à chaque pays, ce qui explique la particularité de la culture de travail propre à chaque nation. En cas de fusion-acquisition, ou en choisissant de partir travailler dans un autre pays, les repères personnels et professionnels des employés vont être chamboulés. Les principales différences de la culture de travail entre pays sont le système de management, les horaires de travail, la confiance et l'autonomie, la notion de la hiérarchie, les relations interpersonnelles et la communication...

5.4 L'interculturel

« L'interculturalité est l'ensemble des relations et interactions entre des cultures différentes, générées par des rencontres ou des confrontations, qualifiées d'interculturelles. Impliquant des échanges réciproques, elle est fondée sur le dialogue, le respect mutuel et le souci de préserver l'identité culturelle de chacun ».¹

« L'interculturalité a lieu lorsque deux ou plusieurs cultures interagissent de façon horizontale et synergique. En d'autres termes, aucun groupe ne peut se trouver au-dessus des autres, favorisant ainsi l'intégration et la convivialité des personnes. Les relations interculturelles de cette nature requièrent le respect de la diversité ; même si les conflits sont imprévisibles et inévitables, ils peuvent être résolus au moyen du respect, du dialogue et de la concertation ».²

5.5 Comportement

Le comportement de l'individu est très lié à son environnement de travail proche. Dans les contextes organisationnels, dans l'environnement d'un individu a une si forte influence que cette variable devient, dans beaucoup de cas, la plus significative dans la détermination du comportement. Il est la stratégie individuelle qui est choisie pour résoudre cette équation : « compte tenu des caractéristiques organisationnelles données, comment

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm>, consulter le 10/01/2020 à 12h05.

² <https://lesdefinitions.fr/interculturalite>, consulter le 11/01/2020 à 11h01.

optimiser l'utilisation de mes ressources et minimiser l'impact de mes contraintes afin de réaliser mes intérêts ?».¹

5.6 Comportement organisationnel

Le comportement humain au sein des organisations est un domaine dans lequel on cherche à mieux comprendre le comportement des individus et des groupes, les processus interpersonnels et les dynamiques organisationnels en vue d'améliorer l'efficacité organisationnel et la satisfaction professionnel.²

L'étude du comportement organisationnel est essentielle pour avoir une meilleure connaissance de soi-même et des milieux de travail dans lesquels on évolue. Ce champ de connaissances traite des diverses dimensions inhérente à la vie dans les organisations et la dynamique des interactions entre individus, telle que : la communication et le traitement de l'information, les processus décisionnels, l'avènement des technologies et leur influence sur l'organisation des tâches, et le leadership, etc.³

Définition opérationnelle

Les comportements organisationnels d'un individu dépendent de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).

5.7 Équipe de travail

Une équipe est un groupe de personne professionnel, réunis pour travailler ensemble sur un projet commun. Mais il ne suffit pas de regrouper quelques personnes pour former une équipe efficace. Les membres du groupe doivent partager des idées et des valeurs qui créent

¹ PHILIPPE Burg et PIERRE Jardillier, psychologie et management, 1ed, presses universitaires, paris, 2001, p113.

² STEVEN L. McSHANE et CHARLES Benabou, comportement organisationnel (comportements humains et organisations dans un environnement complexe, édition chenelière éducation, Québec, 2007, p8.

³ Ibid.p8.

un lien entre eux. C'est ce lien qui va les motiver et les amener à coopérer afin de réaliser avec succès le projet qui leur été confié.¹

Le travail d'équipe est l'ensemble des tâches effectuées en groupe, dans un objectif commun. La participation de chacun aux tâches collectives contribue à l'atteinte de cet objectif. En d'autres mots, la qualité d'un travail réalisé par une équipe dépend de la qualité du travail réalisé individuellement par chaque membre.²

6. Les études antérieures

6.1 L'approche de Geert Hofstede³

Une étude réalisée par Geert Hofstede sur le rapport entre la gestion et la culture. Au début des années 1960 jusqu'à la fin des années 1970, Hofstede a mené une recherche sur les comportements et les attitudes des employés au travail de différents pays ou culture du monde. Une enquête réalisée auprès de 72 filiales de IBM, il a adopté la méthode quantitative, de ce fait il a distribué 116000 afin de réaliser sa recherche.

Ce modèle décrit les différences entre les cultures nationales, d'après Hofstede la culture d'un pays se définit selon quatre dimensions, ces dernières peuvent servir à décrire les styles de management propre à chaque culture nationale, et elles ont une influence sur le style de direction.

Les quatre dimensions sont les suivantes :

-La distance hiérarchique : l'existence d'une distance hiérarchique forte ou faible entre un subordonné et son supérieur. Cette distance dépend de la taille de la population ainsi que la position géographique du pays.

-La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté :

- C'est prendre le risque ou non.
- Avoir le contrôle sur l'avenir ou pas.

-L'orientation individualiste ou collective : décrit le degré auquel une culture s'appuie sur le groupe ou plutôt la prédominance de l'individualisme.

-L'orientation masculine ou féminine : favoriser les hommes ou les femmes

¹ <https://www.nutcache.com/fr/blog/6-elements-essentiels-au-travail-dequipe/>, Consulter le 11/01/2020 à 14h10.

² <http://www.animationconcept.com/team-building/quest-ce-quune-bonne-equipe-de-travail/>, consulter le 11/01/2020 à 15h13.

³ CARLOS.A.Rabasso et FCO. Javier.Rabasso, **introduction au management interculturel**, 2^eédition, ellipses, 2015, p32

6.2 L'approche de Philippe d'Iribrane¹

Une étude faite par Philippe d'Iribrane en 1980, son objet d'étude est le cas d'entreprises dans différents pays pour expliquer les logiques culturelles. La recherche est faite sur trois filiales d'une grande entreprise multinationale, (France siège mère, l'Amérique et les Pays-Bas), le mode de gestion adopté dans cette entreprise est un mode de gestion américain un mode officiellement commun. Cette étude lui a permis de constater des différences importantes dans les façons de gérer les trois entreprises.

Au cours de son enquête il a utilisé l'observation et les entretiens avec le personnel comme technique de recueil des données, qui lui ont permis de dégager ces logiques à partir de la compréhension de l'histoire et la culture du pays, qui sont indispensables pour comprendre les façons dont les entreprises gèrent leur personnel.

Les trois logiques culturelles selon d'Iribrane sont :

- Les Etats-Unis** : les entreprises fonctionnent selon **la logique du contrat** qui sous-entend free-fair (liberté- égalité).
- La France** : le fonctionnement des entreprises repose sur **la logique de l'honneur** même si l'entreprise a adopté un mode de gestion américain.
- Les Pays-Bas** : l'entreprise repose sur **la logique du consensus**.

6.3 L'approche d'Edward-T-Hall²

Hall s'est intéressé aux relations interculturelles au niveau international. Dans ses premiers travaux publiés en 1960-1970, il développe des concepts pour rendre compte des différences culturelles. Dans ses derniers travaux il applique ces concepts aux relations d'affaires, notamment entre les USA, le Japon, la France et l'Allemagne.

Hall définit la culture comme un ensemble de règles tacites de comportement, inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation précoce dans le cadre familial. Ainsi, il développe une conception déterministe de la culture, affirmant que la culture nous dicte nos comportement, qu'elle programme chacun de nos geste, chacune de nos réactions, de nos sentiments, et même les conduites à tenir lors des interactions sociales. En d'autre terme la culture est essentiellement un système de création, d'émission, de rétention et de

¹ ALEXANDRE Bailly et al, **Comportements humains et management**, 4ed, France, Pearson, 2013, p341.

² E.T.Hall et M.Hall, **Guide du comportement dans les affaires internationales**, paris, seuil, 1990, p19.20.

traitement de l'information. Dans cette perspective, les recherches de Hall visent à fournir les concepts nécessaires au décryptage des messages d'une autre culture. Ses études des comportements habituels, de communication ont débouchés sur trois dimensions cachées des messages : les rapports au contexte, au temps et l'espace.

6.4 L'approche de Fons Trompenaars¹

Fons Trompenaars est un expert mondialement connu en matière de communication interculturelle et en gestion internationale. Avec son collaborateur de longue date Charles Hampden-Turner, Trompenaars développa un modèle de cultures nationales fondées sur sept dimensions : l'universalisme contre particularisme ; individualisme vs collectivisme ; neutre par rapport émotionnel ; réalisation contre attribution, spécifique contre diffuse, temps séquentielle par rapport au temps synchronique et le contrôle interne ou externe.

Trompenaars élabore son modèle après des recherches approfondies dans plus de 20 pays et 100.000 cadres. Il explique comment les gens de différentes cultures nationales interagissent les uns avec les autres en général et dans les affaires en particulier. En 1998, Trompenaars et Hampden-Turner ont publié une synthèse des « Sept dimensions de la culture », un modèle explicatif des différences culturelles nationales dans les organisations et qui montre comment gérer ces différences dans un environnement d'affaires au prise avec la diversité culturelle. Trompenaars et Hampden-Turner ont recueilli des données sur dix ans avec un questionnaire envoyé à plus de 15.000 managers dans 28 pays. Au moins 500 réponses exploitables par pays ont été reçues, ce qui permet aux deux auteurs de faire des distinctions entre les cultures nationales relativement justifiées.

Fons Trompenaars (1994) s'est penché sur les principaux écarts culturels entre ces pays, ce qu'il a fait selon sept dimensions. Il souhaitait analyser l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Avec son collaborateur Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars identifia sept dimensions de la culture dans son livre intitulé: *Reading the Waves of Culture* (1997). Cet ouvrage présente une analyse de l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management. L'auteur analyse les principaux écarts culturels selon les sept dimensions précédemment cités.

6.4. Synthèse

¹ ISSAKA OUMAROU HAROU, le rôle et l'implication de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnels, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, JUILLET 2014, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL Service des bibliothèques.

Toutes les études précédentes ont traités la problématique de diversité culturelle dans les entreprises multinationales, dans le but de comprendre les différences existantes entre les cultures nationales et leur impact sur le style de management. Ces enquêtes ont abouti à plusieurs résultats, dont chacun des chercheurs à démontrer les critères de différenciations. Ces études nous ont inspiré à choisir notre thème de recherche vu que c'est un sujet d'actualité, mais ce qui distingue notre recherche des autres c'est le contexte, dans notre présente recherche nous essaierons de traité l'impact de la diversité culturelle sur le comportement organisationnel des employés dans un contexte interculturel. A partir de là, on a opté pour la dimension de diversité des cultures de travail, c'est une dimension qui concerne l'environnement professionnel, elle désigne tous les paramètres qui constituent une culture de travail, (habitudes, règlementations, participation à la prise de décisions, relations interpersonnel....), qui est à son tour change d'un pays à un autre. Cette différence peut avoir un effet positif ou négatif sur les comportements du personnel, un effet sur leur esprit d'équipe, leur coopération, leur communication, leur engagement envers le groupe de travail...

Section 2 : La démarche méthodologique

1. La pré-enquête

Dans tout projet de recherche, surtout en sciences humaines et sociales, la pré-enquête est très importante, elle constitue la première étape de la recherche, c'est une phase importante à laquelle il faut recourir, car elle nous oriente vers des pistes et questions.

Elle se définit comme « une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire se peut aux exigences d'objectivité et des rigueurs de la méthode scientifique ».¹

La pré-enquête s'est déroulé à partir du mois de janvier 2020, cette phase exploratoire nous a permis, d'abord, de nous mettre en contact avec notre objet d'étude et de mieux le cerner, et de préciser notre problématique, les hypothèses et notre schéma d'analyse de recherche.

Pour cela, on a réalisé quelque entretiens libres où on a posé des questions liés à notre recherche, on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur différents sujets, chose qui nous a permis de découvrir le terrain de l'enquête, choisir notre échantillon et nous fixer sur le guide d'entretien final qui orienterait le déroulement de cette enquête.

Durant l'enquête on a pu discuter avec les employés algériens et chinois, le contact avec les algériens été fluide et spontané, ils nous ont consacré du temps malgré la charge du travail, contrairement aux employés chinois qui étaient distant, et peu coopératif cela se justifie d'un côté, par le fait qu'ils étaient pris par leur travail et d'un autre par, leur manque de confiance, ainsi que la langue qui est une barrière qui a freiner le déroulement des discussions.

2. La méthode de la recherche

Il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociale. C'est la nature du thème qui détermine pour le chercheur la méthode de recherche qui lui semble

¹ Del Bayle LOUBERT et autre : Initiation aux méthodes des sciences sociale, édition l'harmattan, Paris, 2000, P 47.

propre. La méthode est définie par Maurice Angers, comme étant « l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat »¹

Pour notre thème nous avons été amenées à adopter la méthode d'analyse qualitative qui se définit par la collecte de données qui ne se prêtent pas à la mesure, à partir du moment où notre objectif est d'améliorer nos connaissances et d'étudier le problème posé sur toutes ses dimensions et angles.

Les données qualitatives « sont recueillies sous forme plus au moins narrative. Elles permettent de déterminer la nature et les causes de problèmes et leurs conséquences. Les données qualitatives ne se prêtent pas à des combinaisons mathématiques, même si elles peuvent faire l'objet de décompte. Plutôt, elles sont regardées sous l'angle de leurs significations. Les études qualitatives utilisent en particulier les groupes de discussion, l'observation participative, les simulations. L'analyse à laquelle on soumet les données issues de ces études est de type inductif ».²

3. La technique utilisée

3.1 L'observation

Une fois que la méthode qualitative s'est révélée à nous comme la plus appropriée à notre thème, nous avons choisi l'observation et l'entretien comme technique pour recueillir les informations nécessaires, ce sont les techniques les plus adéquates pour la méthode qualitative.

L'observation est très importante à chaque travail de recherche pour définir les techniques à utiliser pour atteindre l'objectif voulu. « L'observation est le fait de se conformer de façon régulière à obéir, respecter et considérer avec une attention soutenue de connaître, étudié et d'examiner »³

En d'autres termes, « l'observation est la constatation attentive des phénomènes sans volonté de les modifier, à l'aide de moyen d'investigation et d'études appropriées à cette constatation »⁴

¹ ANGERS MAURICE, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger, 1997, p: 09.

² TOURE MOUNIR, *Introduction à la méthodologie de la recherche*, éd L'Harmattan, Paris, 2007, p 74.

³ Aline Scouarnec, *Management et avenir*, N°93 éd EMS, Paris, 2004 p23.

⁴ Ambroise ZAGRE, *méthodologie de la recherche en sciences social*, éd le harmattan, paris, 2013, p97.

3.2 L'entretien

«L'entretien est un processus d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but de recherche organisé avec les personnes dont il attend des informations en rapport avec le phénomène qu'il étudie »¹

L'entretien se définit comme un : « procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. Il existe divers types d'entretien. »²

4. Les caractéristiques et les raisons du choix de la population d'étude

4.1 La population d'étude

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit déterminer la population d'étude appelée aussi population mère, qui est un groupe avec des critères précis en adéquation avec les objectifs de l'étude.

Selon Maurice Angers : « La population est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation »³

Dans cette étude on s'est intéressé aux ouvriers qui exercent au niveau de la base CRCC-SAPTA Iboumassen, répartie dans les quatre sections (ressources humaines, technique, approvisionnement et les moyens généraux) qui sont en nombre total de 25 ouvriers, duquel tout en précédant à un prélèvement aléatoire, on a tiré une population de 12 ouvriers, ils sont répartis comme suit :

- Au niveau de la section ressources humaines : d'un total de 5 ouvriers on a prélevé 2
- Au niveau de section technique : d'un total de 6 ouvriers on a prélevé 6
- Au niveau de section d'approvisionnement : d'un total de 5 ouvriers on a prélevé 1
- Au niveau de section des moyens généraux : d'un total de 9 ouvriers on a prélevé 3

¹ Benoit Gauthier, RECHERCHE SOCIALE : DE LA PROBLEMATIQUE A LA COLLECTE DES DONNEES, 5^{ème} édition, presse de l'université du Québec, 2010, p 319.

² GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} Édition, Dalloz, Paris, 2001, P 644.

³ Maurice Angers, Initiation Pratique à La Méthodologie des sciences Humaines., 6^e Editions CEC, Québec, 2014, P 98.

On constate à partir de cette répartition, que le plus grand effectif se centre au niveau de la section technique, puis en deuxième lieu vient la section des moyens généraux, suivi de celle des ressources humaines, et enfin le petit nombre d'effectif est enregistré au niveau de la section d'approvisionnement. On tient à préciser que ce nombre d'effectif n'est pas le nombre réel du personnel, cela est dû à la situation sanitaire actuelle, ce qui justifie ce prélèvement des ouvriers selon la disponibilité.

4.2 Les raisons du choix de la population d'étude

Notre choix de cette catégorie des ouvriers qui travaillent dans les quatre sections à savoir : les ressources humaines, les techniques, l'approvisionnement et les moyens généraux se justifie par plusieurs raisons :

D'abord nous avons choisi de mener cette recherche auprès de cette population d'étude afin de démontrer l'apport de cette diversité en terme de culture de travail vis-à-vis des ouvriers algériens ainsi que chinois, de même étudier le comportements organisationnels de ce personnel sino-algérien. A cela s'ajoute, que cette population d'étude conforme parfaitement avec notre thème et notre objectif de recherche, non seulement c'est la population qui joue le rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise mais aussi elle touche chaque dimension que nous recherchons à analyser.

6. Difficultés racontées

Au cours de notre enquête sur le terrain nous avons confronté à un certain nombre de difficultés qui se résument en :

- La non-disponibilité de certaines documentations au niveau de la bibliothèque de l'université.
- L'indisponibilité du personnel pour bien effectuer nos entretiens et notre exploration.
- Le covid-19 la difficulté principale qui a freiné l'avancement de notre recherche.
- Les réponses brèves de certains enquêtés de l'entreprise, car pour certains ils ont été très pris par leur travail et pour d'autres n'ont pas été très expressif ou tout simplement ils avaient peur du covid-19.



Cadre théorique



Chapitre I

Chapitre I : La diversité culturelle

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons exposer des informations théoriques liées à la notion de la diversité culturelle. Nous allons commencer par une définition de la culture que nous avons jugé primordiale, puis nous passerons au concept de la diversité culturelle, les origines de la diversité dans l'entreprise, les formes des équipes internationales et leurs caractéristiques. Notre recherche nécessite de cerner le concept de la diversité culturelle pour cela, on a opté pour la dimension de la culture de travail, ensuite nous évoquerons les sources et les strates de la culture de travail, ainsi que la façon dont est géré cette diversité en entreprise, ses approches. Enfin nous exposerons les avantages et les risques de la diversité culturelle pour les entreprises.

1. Définition de La culture

Au 18e siècle, la culture est opposée à la nature désignant ainsi ce qui a été appris par l'éducation. On prête alors à la notion de culture une acceptation similaire à la notion de civilisation. Tylor avec son ouvrage majeur publié en 1871 intitulé : Primitive culture participa à la constitution de l'anthropologie, notamment dans l'analyse de la notion de culture. L'auteur définit la culture comme un « tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, le droit, les coutumes, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme comme membre de la société ».¹

La notion de culture est inhérente à la réflexion des sciences sociales. Elle leur est nécessaire en quelque sorte pour penser l'unité de l'humanité dans la diversité, autrement qu'en termes biologiques. Elle semble fournir la réponse la plus satisfaisante à la question de la différence entre les peuples, la réponse « raciale » apparaissant de plus en plus discréditée au fur et à mesure des avancées de la génétique des populations humaines.²

2. Définitions de la diversité culturelle

Si la question de la diversité apparaît comme toute neuve, pour reprendre les mots d'Armand Mattelart, il analyse l'amnésie entourant la genèse de cette expression, qu'il associe

¹<https://www.cairn.info/revue-le-philosophoire-2006-2-page-151.htm>, consulter le 03/04/2020 à 16h06

²<https://www.cairn.info/la-notion-de-culture-dans-les-sciences-sociales--9782707158833-page-5.htm>. Consulter le 04/04/2020 à 22h22.

étroitement à celle de mondialisation. Il rappelle que : « Les cultures pures sont une vision de l'esprit. Depuis qu'a débuté l'histoire des échanges du monde, les modèles culturels et institutionnels véhiculés par des puissances hégémoniques ont rencontrés des peuples et des cultures qui ont résisté à l'annexion, ont été contaminé, se sont mimétisés ou ont disparu. Dans ces creusets culturels, sont nés les syncrétismes. En dépit d'un rapport de force inégal, la culture importée n'a pas systématiquement balayée tout sur son passage. Les processus que les historiens ont nommé sinisation, hellénisation, romanisation ou islamisation ».¹

Afin de bien comprendre le concept de la diversité, il importe d'abord de le définir. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question, d'où l'importance d'en étudier les variiances. Selon Schermerhorn, « *la diversité d'une main-d'œuvre résulte des différences que présente les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mentale, parfois même la situation matrimoniale et familiale ou religieuse. Le défi consiste donc à gérer cette diversité de manière à mobiliser tous les employés vers une vision commune, de la mission et des objectifs tout en respectant le rôle et l'apport de chaque employé* ».²

Une autre définition qui explique les différentes facettes de la diversité. Celle-ci se définit selon deux familles distinctes: la diversité observable et celle non observable. Parmi les attributs observables, les chercheurs ont établi quatre, soit la race, la nationalité, le sexe et l'âge. Pour ce qui est des attributs non observables, ils dénotent trois classes différentes soit celles rattachées aux valeurs de l'individu tel que la personnalité, les valeurs culturelles et l'histoire socio-économique. La deuxième classe englobe les différences au niveau des habilités et des connaissances, représenté par l'histoire éducative, fonctionnelle et occupationnelle de l'individu et l'adhésion à l'organisation. La dernière classe concerne l'adhésion à la cohorte par la composition de l'organisation et des groupes. L'existence des deux familles différenciées tire sa raison d'être par le degré des préjudices que doivent subir les employés. De ce fait, les différences observables portent beaucoup plus préjudice puisque par définition elles sont observables et donc perceptibles sans même connaître l'individu.³

¹<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49226-diversite-culturelle-en-bibliotheques-publiques-enjeux-impenses-perspectives.pdf> consulter le 01/07/2020 à 10h10.

² <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1682/1/000136085.pdf>, consulter, le 01/07/2020 à 11h11.

³ Ibid.

3. Les origines de la diversité dans les entreprises

Les entreprises sont conduites à aborder leurs activités sous un angle essentiellement économique. L'univers des différences culturelles leur est dans bien des cas insaisissables. Mais face à la logique économique de la globalisation, des différences culturelles se manifestent de manière plus ou moins larvée, par la difficulté de contrôler et de gérer certaines filiales lointaines, par le choc de cultures issues de rapprochements avec des entreprises d'autres pays. L'impact des différences culturelles sur la gestion internationale des entreprises est donc réel.

3.1 L'internationalisation des activités

La mondialisation économique a obligé les firmes de sortir de leur territoire national, afin de développer leurs activités et rester compétitives sur certains marchés. Face à cette situation, « peu d'entreprises peuvent parvenir à maintenir seules leurs positions. Si les sociétés peuvent s'agrandir en créant de nouvelles filiales à l'étranger, elles doivent très souvent s'associer à d'autres firmes ou se regrouper dans le cadre de fusions-acquisitions. »¹

À partir de là, on constate que l'internationalisation des entreprises et les évolutions technologiques rendent nécessaire la recherche de regroupement, ou de coopération fondés sur un partage des ressources, et le développement des compétences et savoir-faire différents.

Le paysage économique mondial s'est donc profondément transformé au cours des dix dernières années, le développement des investissements étrangers, les progrès réalisés en matière de communication et d'information, et les stratégies de croissance des entreprises opérées à l'échelle mondiale, ont modifié la structure des entreprises et la composition des équipes de travail, ce qui explique la transformation des groupes dans les entreprises vers « des groupes multiculturels et multilingues, où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui composent les organisations. »²

3.2 La constitution d'équipes multiculturelles

¹ OLIVIER Meier, Management interculturel stratégie. Organisation. Performance, 2^e édition, Dunod, paris, 2006, p65.

² https://www.bing.com/search?q=20200809_222709.pdf&form=EDGEAR&q=PF&cvid=fac9c0ba8af24c55bc2d56412c110c31&cc=DZ&setlang=fr-FR consulter le 15/01/2020 à 22h10.

Sous la pression de la concurrence et de la mondialisation, les entreprises estompent leurs frontières pour créer des filiales à l'étranger. Cette nouvelle réalité permet en particulier, de réunir en temps réel des individus d'origines et de nationalités différentes autour d'un même projet. Le développement rapide en matière d'information et de communication favorisent la redéfinition du travail au sein des équipes et viennent élargir le champ des possibilités.¹

On entend par ici une équipe de travail, qui est une forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise, en vue de réaliser un objectif commun. En effet, il y'a quelques années, on parlait d'équipes pluridisciplinaires, qui regroupaient des individus généralement de même nationalité, mais ayant par leur métier un regard différent sur les problèmes posés. Or, les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents.

3.3L'accélération de la mobilité géographique des équipes

Traditionnellement, les cadres internationaux proviennent du même pays que le siège social de l'entreprise. Néanmoins, il peut arriver qu'ils soient également recrutés dans un pays tiers, pour occuper un poste dans une filiale de la maison mère. Mais au fil du temps, les entreprises adoptent une nouvelle option, qui est l'expatriation pour superviser et transférer le savoir-faire vers les unités locales et de garder le contrôle des activités et d'aider à la formation des équipes.²

En ayant des cadres expatriés qui partagent leurs valeurs, leurs connaissances et leurs cultures du pays d'origine, cela facilitera la résolution des problèmes que rencontrera la filiale. Cette expérience d'expatriation, permet aux cadres talentueux et expérimentés de développer leurs aptitudes à manager à l'international (ouverture culturelle, adaptation locale, gestion des risques) et d'avoir une carrière intéressante.

4 Les différentes formes d'équipes internationales

4.1 Les équipes biculturelles

Constituées de membres originaires de deux cultures (en général lors d'une fusion, d'une alliance ou d'une joint-venture). Les équipes biculturelles, portent en elles un grand potentiel de synergie, mais aussi de conflits. En effet, il y a toujours une partie qui impose

¹ Op.cit. 68.

² Ibid. p72.

davantage ses idées, ses stratégies, son mode de travail et sa langue. La concurrence impose la nécessité d'un leader fort, qui dispose d'une forte sensibilité interculturelle.¹

4.2 Les équipes multiculturelles

Qui sont de plus en plus fréquentes, les membres de ces équipes représentent plusieurs cultures, (au moins trois). Contrairement aux équipes biculturelles, le problème de la concurrence est moins aigu. Les membres, qui proposent une multitude d'idées, de stratégies et de modes de travail, semblent s'adapter plus aisément et trouver des solutions sous la forme de consensus. L'équilibre de pouvoir entre les membres est plus accessible que dans une équipe biculturelle.²

4.3 Les équipes virtuelles multiculturelles

Qui représentent une autre forme organisationnelle, qui a émergée avec les nouvelles technologies, notamment avec l'utilisation d'Internet. Les équipes virtuelles, travaillent à distance sur un projet précis et peuvent ainsi rassembler, a priori de façon efficace, des ressources et des compétences diverses sans se déplacer. Le problème majeur réside dans les éventuels malentendus au niveau de la communication (pas de vrai dialogue, peu d'échanges directs, contextes d'interprétation équivoques...etc.). Ainsi, souvent le manque de coordination de ces équipes réduit parfois tous les gains escomptés. En principe, une coopération efficace repose sur une compréhension mutuelle et une bonne connaissance des acteurs.³

5 Les caractéristiques des équipes multiculturelles

Les équipes multiculturelles sont subdivisées en trois catégories distinctes, soient celles qui ont un membre d'une culture différente (équipes symboles), celles dont les membres sont représentés par deux cultures (équipes biculturelles), et celles dont les membres proviennent d'au moins trois cultures différentes (équipes multiculturelles).Les

¹ CHRISTOPH Barbeyer, Management interculturelle et style d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, la presse de l'université Laval, 2017, p86.

² Ibid. p87.

³ Ibid.88.

caractéristiques structurelles de l'équipe : elles concernent la diversité des membres de l'équipe au regard de certains critères : âge, sexe, profession, culture...¹

Les équipes multiculturelles se différencient par les expériences de chacun, y'en a qui ont accumulés une large expérience, de plusieurs manière de fonctionner dans divers lieux, et d'autres leurs expériences se limite dans un seul pays, voire une seule entreprise. Les équipes se distinguent aussi par leurs modes d'interaction ; des collaborations face à face où la présence physique des partenaires facilitent le processus d'adaptation, tandis que les réunions virtuelles ou par distance tend à accroître les malentendus.

« Certaines équipes sont stables et correspondent par exemple à un département dans une organisation internationales, tandis que d'autres n'ont qu'une existence temporaire limitée par la durée de vie d'un projet. Plus la durée des interactions est longue, plus grande les possibilités d'expérimentations et les chances d'apprentissage ». ²

L'équipe multiculturelle se caractérise par son hétérogénéité culturelle, qui présente des avantages et des inconvénients pour l'organisation et l'équipe de projet. C'est ainsi, qu'elle doit apprendre à faire la lumière sur les différences qui les caractérisent sans pour autant représenter une menace : en découvrant les dimensions adéquates au travail collectif, les membres acquièrent un vocabulaire commun.³

6 La culture de travail

6.1 Définition de la culture de travail

La culture de travail est un ensemble de schémas de compréhension, ou de significations partagées par un groupe de personnes. Ces significations sont largement tacites parmi les membres du groupe, sont clairement pertinentes pour ce groupe particulier, et sont distinctes de celles d'autres groupes. Alors l'arrivée de nouveaux membres issus de cultures différentes, peut provoquer un choc en raison de nouvelles valeurs, de pensées et d'interprétation. La culture de travail est constituée de l'ensemble des expériences de vie, que chaque employé apporte dans son milieu de travail, particulièrement le fondateur de l'entreprise mais aussi l'ensemble du personnel. Ainsi, les employés sont plus motivés et

¹ https://constellation.uqac.ca/3049/1/MpoueteNiangui_uqac_0862N_10101.pdf, consulté le 18/05/2020 à 18h.

² Eduardo Davel et al, *Gestion en contexte interculturel approches, problématiques, pratiques, et plongées*, la presse de l'université Laval, 2008, p 346.

³ http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/872/1/Sanaa_Achaibi_mai2012.pdf consulter le 18/05/2020 à 20h.

satisfaits lorsque leurs besoins et valeurs sont compatibles avec ceux qui se manifestent dans leurs environnements de travail.

La culture de travail est comme toute culture un héritage, que les individus reçoivent pendant leurs socialisations dans le milieu professionnel. De manière simple la culture de travail, est l'ensemble de stratégie, technique, mode de gestion des individus dans une organisation professionnelle, en tenant compte de leurs différences (connaissances, comportements, mode de fonctionnement, manière de penser) induite par leur culture.

6.3 Les référents et les influences culturelles

Le déroulement de l'interaction culturelle est distinct en quatre types d'influences, il y a d'abord des influences de type culturel parmi lesquelles nous regroupons les caractéristiques de la macroculture (culture nationale, régionale, religion, ethnie, classe sociale), et celle de la micro culture (la culture de métier et la culture d'entreprise). Viennent ensuite les influences socioculturelles, les influences psychoculturelles et pour finir, nous retrouverons les référents culturels parmi les influences environnementales.¹

Autrement dit, ces référents sont les éléments qui constituent la culture de travail de chaque membre de l'équipe, la rencontre de personnes venant de pays différents, provoque des difficultés au niveau des interactions entre les employés en raison de leurs référents distincts. Par exemple, la culture de travail en Chine est différente de celle en France ou d'Amérique...etc. C'est pour ça en cas de fusion-acquisition ou alliance il est très récurrent d'être confronté à des situations polémiques entre les membres du personnel multiculturel.

Ce sont tout d'abord les influences culturelles à l'échelle de la macroculture, selon hofstede la distance hiérarchique et le rapport à la hiérarchie qui révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des organisations. Le contrôle de l'incertitude ainsi que L'orientation vers une forme de masculinité vs de féminité. En dernier, le rapport au groupe (collectif vs individualiste) et les relations interhumaines.²

Les référents et les influences socioculturelles se caractérise par le langage, il s'agit d'identifier l'importance du verbale par rapport au non verbale, la place du non-dit dans la communication, déterminer le degré de formalisme à adopter dans la négociation ou le travail en groupe.³

¹ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3-page-57.htm> , consulter le 20/05/2020 à 10h11.

² Op.cit.

³ Ibid.

En ce qui concerne les représentations socioculturelles, chaque membre d'un groupe donné a dans son cerveau des millions de représentations mentales, les unes éphémères, les autres conservées dans la mémoire à long terme et constituant le « savoir » de l'individu. Parmi ces représentations mentales, une très petite proportion est communiquée, c'est-à-dire, qu'elles amènent leur utilisateur à produire une représentation publique, qui à son tour amène un autre individu à construire une représentation mentale de contenu semblable à la représentation initiale. Les représentations qui sont ainsi largement distribuées dans un groupe social et l'habitent de façon durable sont des représentations culturelles.¹

Les influences de type psychoculturelles, On retrouve l'identité et le positionnement dans les relations et le mode d'expression de l'affect, et le degré d'investissement affectif. Ce sont encore pour O. Meier : les stéréotypes, les préjugés et une hiérarchie différente à l'échelle des valeurs. Quant à l'influence environnementale, ce sont chez G. Hofstede : le rapport au contexte (contexte riche vs contexte pauvre), le rapport à l'espace et le temps ainsi que les relations de l'humain avec la nature.²

6.4 Les sources de la culture de travail

6.4.1 La culture nationale

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représente une communauté politique, établie sur un espace géographique défini et incarné par une autorité souveraine. L'idée de notion suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun droit positif, pratique religieuses et coutumes du pays.

Il existe d'un pays à l'autre des différences significatives dans la gestion et l'organisation des entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités. La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et les intégrés collectivement à l'identité nationale.³

6.4.2 La culture régionale

¹ Ibid.

² Ibid.

³ https://www.bing.com/search?q=20200809_230425.pdf&go=Rechercher&qs=ds&form=QBRE consulter le 22/02/2020 à 09h10.

L'existence de cultures régionales fortes, fondées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques, économiques ou culturels (langues, religion, coutume) n'est pas sans conséquences sur la conduite des entreprises. L'influence exercée est naturellement variable, selon les régions et les entreprises. Elle peut néanmoins constituer un facteur explicatif non négligeable dans la formation et le développement d'une culture de travail, en créant des différences dans les comportements (nature des relations interpersonnelles, attitudes, codes vestimentaires) et les modes de relations avec l'environnement.¹

6.4.3 La culture professionnelle

La culture professionnelle est par conséquent une culture spécifique acquise au travail ou pendant la période de formation et de socialisation pré-organisationnelle, en effet le rapport au travail comme principe de socialisation et identité est constitutif d'un mode culturel particulier, comme le démontre les travaux de R.Sansanlieu l'individu forge une partie de son identité par le biais de travail.²

7. Les strates de la culture de travail

Selon ce modèle dit « l'oignon », le noyau de toute culture s'articule autour de quelques hypothèses ou postulats fondamentaux portant, notamment, sur la nature humaine, la nature des relations entre l'homme et son environnement ou encore le rapport au temps. Par leur caractère implicite, ces présupposés fondamentaux sont particulièrement difficiles à élucider et à remettre en question. Ces présupposés s'expriment, s'actualisent à travers une multitude de valeurs et croyances. Ces dernières définissent, par exemple, dans quelle mesure il est préférable de promouvoir la compétitivité ou, à l'inverse, la solidarité entre les membres de l'entreprise ou encore, s'il est opportun de chercher l'adaptation et le changement continu ou, au contraire, de privilégier la stabilité.³

La culture représente aussi le niveau des normes, de pensée et d'action. Ce niveau intermédiaire entre les valeurs, et les artefacts correspond aux routines comportementales, habitudes, modèles d'actions et rituels, ainsi qu'aux schémas cognitifs d'interprétation des

¹ <https://www.ipeut.com/index.php> consulter le 22/02/2020 à 9h30.

² Op.cit.

³ <https://www.researchgate.net/publication/291495529> La culture organisationnelle consulter le 27/03/2020 à 10h15.

événements, qui apparaissent dans toute culture de travail. Ces normes comportementales et structures d'interprétation sont directement déterminées par les valeurs sous-jacentes.¹

8. La gestion de la diversité culturelle

Les entreprises d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses. La diversité culturelle étant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être définie comme:

Selon Tylor Cox « La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent ».²

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes, et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Ces différences se manifestent surtout dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisions etc.³

Donc pour que la diversité culturelle soit bénéfique, il est nécessaire de prendre en considération les différences existantes entre les membres du groupe, afin de tirer le meilleur de chacun, c'est pour ça les manager sont appelés à établir un mode de gestion qui favorise le respect de la diversité, et l'élimination de toutes formes de discrimination, pour encourager la créativité et la performance des employés qui sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise, en parlant de la diversité il est prouvé que les équipes diversifiées sont plus efficaces que les équipes homogènes.

9. Les approches de la gestion de la diversité culturelle

9.1 La stratégie réactive et l'approche de la résistance

¹ Ibid.

² <https://archipel.uqam.ca/6738/1/M13478.pdf>, consulter le 17/03/2020 à 22h18.

³ Ibid.

La stratégie réactive de gestion de la diversité est une approche basée sur l'esprit de la résistance face aux différences. Cette approche fait référence à une façon de concevoir la diversité (en matière de nationalité, couleur, ou genre) en tant que menace.

Dans ce type de stratégie, les gestionnaires adoptent une stratégie réactive visant à maintenir l'homogénéité, et à préserver les façons de faire traditionnellement établies. Ce type de stratégie mène souvent à l'exclusion, au mépris ou à la manipulation des personnes qui ne sont pas considérées comme des égaux.¹

9.2 La stratégie défensive et l'approche de la discrimination et de l'équité

La stratégie défensive s'appuie sur une vision de la diversité comme un problème organisationnel qui doit être réglé. Cette approche a pour but d'assurer l'équité, et d'éliminer la discrimination dans le milieu de travail. La gestion prend la forme d'une défense de droits, de négociations, d'équilibrage et d'apaisement lors de tensions entre interculturelles. Les employés sont donc amenés à considérer les personnes comme étant des égaux. Cette approche de la discrimination et de l'équité s'appuie sur l'idée de garantir l'égalité lors de recrutement, la sélection et de la promotion tout en supprimant les préjugés.²

9.3 La stratégie accommodante et l'approche de l'accès-légitimité

Certaines organisations valorisent la diversité parce qu'elles la perçoivent comme une source de possibilités ou comme un investissement. Dans ce cas, la stratégie adoptée sera de type accommodante, elle se fonde sur la reconnaissance que les marchés du travail et les consommateurs sont de plus en plus diversifiés culturellement. Par conséquent, le fait d'embaucher un personnel multiculturel devient un moyen d'obtenir un accès et une légitimité auprès de ces groupes. La diversité est donc perçue comme un investissement vital au succès de l'entreprise.³

Les dirigeants qui adoptent cette stratégie et qui conçoivent la diversité à partir de cette approche, vont chercher un climat organisationnel qui permet aux différences de trouver une voix d'expression. Il ne s'agit pas d'une stratégie qui cherche à incorporer les compétences culturelles développées par les employés dans les fonctions premières de

¹ EDUARDO Davel et al, Gestion en contexte interculturel Approches, problématiques, pratiques et plongées édition les presses de l'Université Laval, Canada, 2008, p388.

² Ibid. p389.

³ Ibid. 390.

l'affaire. Cette caractéristique peut être attribuée à la stratégie de type proactif et l'approche de l'apprentissage.

9.4 La stratégie proactive et l'approche de l'apprentissage

L'approche de l'apprentissage prévoit l'inclusion de la diversité dans l'évolution de l'organisation. Autrement dit, les idées, les habilités et les expériences que les employés en tant que membres d'un groupe culturel, que ce dernier peut utiliser afin de repenser ses tâches. Il s'agit d'une approche, qui rapporte la diversité aux processus de travail, et à la façon dont les personnes font et expérimentent leur travail au quotidien. Ainsi, les pratiques de gestion jouent un rôle proactif, en faisant de la diversité une ressource pour l'apprentissage continu et le changement adaptatif.

L'approche de l'apprentissage met l'accent sur la valorisation autant des différences que des similarités, et sur le fait que la gestion de ces différences et similarités doit viser l'apprentissage à long terme. En effet, les similarités et les différences sont perçues comme des aspects duals de la diversité culturelle ; il est impossible de les dissocier.¹

10. Les avantages de la diversité culturelle

La diversité culturelle n'est pas uniquement celle des ethnies, des religions ou des genres. C'est aussi celle des structures, publiques, privées, associatives ou entrepreneuriales. C'est encore des valeurs, projets, des expertises et des compétences. En effet, l'incitation au partage culturel en interne, et le fait d'entrer en contact avec des personnes diamétralement à l'opposé de ce qui nous sommes, permet d'exploiter les idées de chacun et promouvoir une dynamique créative.²

La diversité culturelle, si elle est difficile à aborder, comporte néanmoins des avantages potentiels. La diversité engendre la confrontation de points de vue. Cette confrontation est un moteur pour l'innovation, objectif important dans le cadre des organisations. Les différences culturelles sont un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, car elles donnent accès à d'autres valeurs, croyances et normes de conduite. Les certitudes, souvent figées par l'ignorance ou l'absence de contradiction, vont alors être remises en cause, ce qui permet de progresser. La compétitivité est accrue par cette confrontation d'idées.

¹ Ibid. p390.391.

² <https://gladiacteur.com/diversite-culturelle-management/> consulter le 25/06/2020 à 19h08.

La diversité en entreprise représente un avantage concurrentiel lorsque sa mise en place et sa gestion favorisent un partage fluide et responsable au sein de l'entreprise. Avec une meilleure connaissance du consommateur et des acteurs économiques locaux, l'entreprise peut déceler plus efficacement les opportunités de développement et créer de nouvelles activités.¹

Enfin, les entreprises présentes dans différents pays peuvent être attractives pour les cadres à haut potentiel. Les cadres talentueux peuvent être attirés par les avantages qu'offre ce genre d'expérience dans la gestion d'une carrière. En effet, travailler dans un contexte de diversité développe les capacités d'adaptation, de gestion de la complexité, de gestion de l'incertitude, de la capacité à faire face à des situations inhabituelles.²

11. Les risques de la diversité pour les entreprises

11.1 Susciter des incompréhensions

Quand les membres d'un groupe de travail sont de même nationalité, ils partagent les mêmes pensées et la même vision de voir et d'interpréter les situations, ce qui facilite la résolution des problèmes, et apporter des solutions rapidement avec moins d'effort. Contrairement à l'équipe diversifiée, elles peuvent ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions « Elle peut en effet limiter les flux de communication entre les membres, en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir ainsi de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent dès lors rendre intelligibles certains comportements (ou actions) et créer des malentendus au sein des équipes de travail ».³

11.2 Accentuer les dysfonctionnements

¹ <https://montrealcowork.com/diversite-culturelle-entreprise/l'importance%20de%20la%20diversité%20culturelle> consulter le 25/06/2020 à 19h33.

² <https://www-cairn-info.www.sndl1.arn.dz/psychologie-interculturelle--9782804189365-page-87.htm>. Consulter le 24/03/2020 à 10h.

³ OLIVIER Meier, **Management interculturel stratégie. Organisation. Performance**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006, p79.

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de références des personnes de nationalités différentes. En effet, lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle n'agit pas seulement en tant qu'individu. Elle va également se comporter et réagir en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-à-dire comme membre d'une communauté donnée avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses.¹

La diversité des cultures au sein des entreprises peuvent entraîner des oppositions au niveau du mode de fonctionnement et du système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture. La culture de travail adoptée par chaque pays, crée des contradictions au niveau des principes d'organisation, et des pratiques managériales (mécanismes de décision, gestion du risque, attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail en équipe...). Ce contexte peut ralentir la productivité et l'efficacité des entreprises.

11.3 Accélérer le taux de rotation du personnel

Pour maintenir la cohésion et la stabilité du groupe, l'entreprise doit créer un climat où elle favorise les relations entre les collaborateurs, encourager le travail en équipe et instaurer le sentiment de confiance entre les employés, pour parvenir à constituer des équipes de travail solidaires. En effet le rôle de l'entreprise, consiste à inciter les membres du groupe à avoir un objectif commun et leur faire comprendre que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences.

Dès lors l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important (dans le cadre de fusion-acquisition ou recrutement massif), peut provoquer des tensions, et des rivalités entre les anciens et les nouveaux salariés. Cette situation est due à l'existence d'un vécu particulier, l'adhésion à des valeurs et des normes distinctives et la mise en avant des compétences spécifiques. Cela n'est pas sans conséquences sur la performance des équipes, le climat social et la stratégie personnelle des acteurs, il y a donc un réel risque d'assister au départ de personnes clés de l'organisation. Alors une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée, peut de ce fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne. Les effets d'un turnover fréquent sont principalement un affaiblissement de la culture d'origine, une perte de motivation, l'absence d'engagement et une dégradation de la performance de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien veiller à ce que la diversité ne crée

¹ Ibid. p80.

pas les conditions d'un mouvement chaotique continu, où l'instabilité et le désordre deviennent les nouvelles règles de l'entreprise.¹

11.4 Limiter les gains liés à la standardisation des tâches

Dans un souci d'accroissement de la productivité et d'efficience, la standardisation des tâches fait figure de la politique essentielle pour améliorer l'efficacité des équipes et accélérer le rythme de travail. Cette politique est basée principalement sur la division du travail, ce qui permet d'élever la vitesse et la réalisation. Dans ce type de modèle, l'organisation est essentiellement composée d'acteurs ayant des profils, des attitudes et des attentes semblables qui agissent de façon logique et impersonnelle.²

Dès lors, une entreprise s'appuyant sur un personnel diversifié, ayant un vécu, des attentes et des revendications spécifiques; risque de mettre à mal une telle conception de l'organisation du travail. La diversité peut en effet limiter les gains liés à la standardisation des tâches, comme elle est aussi propice au développement d'équipes hétérogènes et peut faire perdre à l'organisation une partie de sa cohérence et sa cohésion interne, elle peut également perturber le processus d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (perte de temps) et augmenter les coûts de coordination et de contrôle.³

11.5 Générer des conflits

La rencontre de cultures différentes est loin de permettre une intégration réciproque et d'élever la compétence interculturelle. Certaines normes culturelles sont incompatibles entre elles ce qui rend difficile leur coexistences, dans les milieux professionnel la diversité est délicate à gérer, en raison de facteurs de compétition interne et externe et de la dispersion géographique, qui caractérise les équipes ou organisations internationales. L'exigence de résultats, la pression temporelle, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles, et créer des conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise.⁴

11.6 Le stress

¹ Ibid. p81.

² <https://www.ipeut.com/management/management-interculturel/327/limiter-les-gains-lies-a-la-st51677.php>. Consulter à 00.55.

³ Op.cit. p82.

⁴ Ibid. p 83.

Certains chercheurs, ont évoqué le concept du stress comme conséquence de diversité culturelle lors d'une mobilité internationale. Par ailleurs, l'effet négatif du stress est évident dans les «symptômes organisationnels» tels que, l'absentéisme et la rotation du personnel, les faibles performances en matière de sécurité, le manque d'enthousiasme des salariés, la perte d'innovation et la faible productivité.¹

¹<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm>, consulter le 27/02/2020 à 21h23.



Chapitre II

Chapitre II : Comportements organisationnels

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons aborder le concept de comportement organisationnel, ses déterminants essentiels, puis nous évoquerons la notion d'équipe de travail comme étant la dimension adéquate pour notre recherche, ensuite nous allons aborder la composition de ses équipes, les antécédents, les conséquences de l'engagement envers un groupe de travail. Et comme dernier point nous allons parler du stress professionnel, qui peut résulter d'un choc culturel dans une entreprise et entre équipes multiculturelles.

1. Définition du comportement

« Se comporter, c'est agir (et parler) d'une certaine façon, c'est adopter ou accepter une certaine conduite. Les règles du comportement humain font depuis toujours l'objet de prescriptions variables et c'est justement l'exécution de celles-ci qu'on appelle « conduites ». Des chercheurs appartenant à différentes disciplines (psychologie, anthropologie...) ont depuis longtemps opposé dans l'homme l'être biologique et l'homme social, en d'autres termes, l'inné et l'acquis.¹

2. Définition du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel (Co) désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière.

Le comportement organisationnel est un domaine d'étude. Il s'agit donc d'un champ d'expertise distinct, fondé sur un savoir commun. Il repose sur trois déterminants du comportement en organisation : les individus, les groupes et la structure. Il cherche, en outre, à appliquer les connaissances acquises sur les individus, les groupes et les effets de la structure sur les comportements afin d'améliorer de façon continue l'efficacité de l'organisation.²

Certains auteurs parlent de comportement organisationnel pour désigner l'étude de trois composantes : le comportement humain en milieu organisationnel, l'interface entre le comportement humain et l'organisation, l'organisation même. Dans notre recherche nous allons l'étudier sous l'angle de personnes qui travaillent en équipes dans un milieu multiculturel

¹<http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/courscomportementorganisationnel1.pdf>, consulter le 01/04/2020 à 13h23.

² STEPHEN Robbins, TIMOTHY Judge, **Comportements organisationnels**, 16^e édition, Pearson, paris, 2014, p8.

organisé, un espace d'apprentissage, de socialisation, de production de normes, de valeurs et le stress professionnel du travail en groupe.

3. Les déterminants essentiels du comportement organisationnel

Les théories qui ont étudié le comportement de l'individu dans l'organisation ont souvent été réductionnistes, car elles sont mécanistes et instrumentales, recherchant l'efficacité immédiate sans une réelle compréhension de la complexité de l'être humain.

L'intégration dans des groupes structurés selon une dynamique et des normes particulières, l'évolution dans des structures qui définissent les rôles et les statuts et qui ordonnent et coordonnent les activités selon un schéma déterminé, le contact avec des cultures qui définissent officiellement ou officieusement les valeurs et les attitudes, les interactions, les rapports de pouvoir, les choix organisationnels, sont autant de facteurs essentiels qui influent directement sur le comportement humain dans l'organisation.

3.1 Le groupe

A travers le groupe, l'individu satisfait l'un de ses besoins essentiels, à savoir l'appartenance. C'est un espace d'intégration et de socialisation pour l'individu. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à ce comportement d'une manière spécifique. L'individu y puise des ressources pour construire son identité individuelle et collective. Mais cela suppose souvent des concessions et se traduit parfois par l'aliénation.¹

3.2 La structure

La structure de l'organisation est une schématisation des rôles organisationnels, des relations et des procédures au sein de l'entreprise permettant la coordination des actions de ses membres. Toutefois, toute organisation doit choisir une structure adéquate en termes de communication et relations entre ses membres, et qui instaurent de plus un climat d'innovation. La structure de l'organisation permet d'entreprendre une large variété d'activités en se basant sur la répartition du travail qui définit la spécialisation, la standardisation et la répartition des tâches et des fonctions.²

La structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination, de subordination etc. Elle a de multiples incidences sur le

¹ <http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/courscomportementorganisationnel1.pdf>, consulter le 01/05/2020 à 15h.

² <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-deaims/communications/3855-interaction-culture-structure-et-comportement-des-individus-le-fonctionnement-organisationnel>, consulter le 01/05/2020 à 11h15.

comportement puisque d'une certaine manière, elle structure les façons de penser. Par exemple, une structure pyramidale, bureaucratique requiert des comportements conformistes ; ce qui est demandé c'est le respect et l'application des règles impersonnelles. Dans une structure comme l'organisation par projet, des comportements d'innovation et de créativité sont fortement sollicités.

3.3 La culture

Elle est souvent définie comme un ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées. La culture oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscriit. Ceux qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision, et doivent de ce fait ajuster leurs comportements aux exigences culturelles de la nouvelle situation. Certains comportements sont parfois tellement routiniers qu'ils deviennent automatiques et constituent une sérieuse source de résistance au changement.¹

La culture englobe les valeurs et les coutumes propres à une organisation. Il s'agit d'un contexte au sein duquel plusieurs phénomènes trouvent leurs significations. Cette dernière définit en grande partie la manière avec laquelle ses membres doivent se comporter. Il s'agit des normes, des valeurs ainsi que des méthodes de travail. La culture influence les comportements des individus quant à la façon dont ils planifient, dirigent et contrôlent.

3.4 Le pouvoir

Le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influe sur les comportements. Il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie. Les processus politiques (pouvoir) sont si importants que certains auteurs définissent l'organisation comme un système politique, un lieu où des acteurs sociaux luttent pour la conquête et l'exercice de pouvoir. Les rapports de pouvoir ont une double origine : organisationnelle (par distribution d'objectifs et de moyens d'action selon la répartition des places et des statuts fonctionnels), et culturelle (par les styles d'interaction liés à l'histoire de l'entreprise, aux habitudes intériorisées, aux valeurs ambiante).²

4. La notion d'équipe de travail

¹ Op.cit.

² Ibid.

Le travail d'équipe se définit comme « un groupe de personnes, interdépendantes dans leurs tâches, partageant la responsabilité des résultats, qui se perçoivent et qui sont perçues comme une seule entité, imbriquée dans un plus grand système social et dont les relations s'articulent autour de frontières organisationnelles ».¹

Un groupe est composé de deux personnes ou plus travaillant ensemble à l'atteinte d'un objectif commun relié au travail. Il peut s'agir d'une équipe formelle telle une section ou une unité de travail; ou d'une équipe informelle telle un groupe multidisciplinaire travaillant ensemble à un projet temporaire. Le point important est que cette compétence se rapporte aux situations où une personne agit comme pair ou membre d'équipe d'égal à égal, sans autorité ni responsabilité plus élevée que les autres membres au sein du groupe.²

Le groupe de travail est perçu comme une formule gagnante qui permet la flexibilité, la productivité et la rapidité des échanges d'information. L'importance des équipes de travail se manifeste par les bénéfices concrets apportés aux organisations et par l'augmentation de la performance individuelle. Son côté avantageux d'une équipe dépend de l'engagement individuel des membres envers leur groupe de travail qui est indispensable pour le développement et l'efficacité de l'équipe.³

5. La composition des équipes

5.1 Aptitudes des équipes

Dans le monde du travail, on dit souvent: «On engage les gens pour leurs aptitudes, mais on les congédie pour leur attitude.». Avoir une attitude positive favorise la bonne entente au sein de l'équipe, mais contribue aussi à créer une atmosphère de travail agréable. Pour un employeur, lorsqu'un employé a une bonne attitude, ça peut compenser quelques lacunes du côté des aptitudes, car une habileté, ça s'apprend et ça se développe, alors qu'une attitude, c'est souvent bien difficile à changer.⁴

5.2 Personnalité des équipiers

¹ <file:///C:/Users/cyberN/Downloads/SOINS-CADRES-TAP-2015.pdf> , consulter le 17/02/2020 à 9h20.

² <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres> , consulter le 17/02/2020 à 9h30

³ JACQUES Rojet et al, **Comportement organisationnel (théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, 1ère édition, DE Boeck, paris, 2009, p310.

⁴ <https://journalmetro.com/carrieres/734450/5-attitudes-gagnantes-au-travail/> , consulter le 20/02/2020 à 13h10.

Les équipes présentant des niveaux supérieurs de conscience d'ouverture à l'expérience ont tendance à être plus performantes. Mais un niveau minimal d'agréabilité est important aussi : la performance de l'équipe diminue si elle a un ou plusieurs membres désagréables. Les individus consciencieux sont précieux car ils excellent à fournir un filet de sécurité aux autres membres. Les membres ouverts à l'expérience communiquent mieux les uns avec les autres et partagent davantage d'idées, ce qui rend leur équipe plus créative et innovante.¹

5.3 Répartition des rôles

Organiser le travail, c'est établir les relations entre les acteurs, coordonner et répartir les tâches de chacun. Le travail est organisé dans un objectif de recherche de la performance. Une organisation du travail peu efficace provoque un certain nombre de dysfonctionnements: tensions, stress, coûts cachés. Les équipes présentent des besoins spécifiques, et il faut s'assurer que les individus sélectionnés pour en faire partie remplissent bien tous les rôles nécessaires. Les équipes efficaces réunissent des personnes capables de jouer ces différents rôles, attribués en fonction de de leurs compétences. Les managers doivent bien appréhender les forces que chaque individu peut apporter à l'équipe.²

5.4 Diversité des équipes

La diversité des fonctions et d'expertises est positivement reliée à la performance de l'équipe, bien que cette relation soit ténue et dépende des circonstances. Pour réaliser le potentiel créatif d'une équipe diverse, ses membres devraient au contraire révéler ce que chacun connaît d'unique ou même, encore, ce qu'ils ne connaissent pas. Les équipes peuvent être très créatives lorsque leur leader formule un but commun inspirant, dans lequel des individus avec différentes formations et connaissances se reconnaissent.³

5.5 Taille des équipes

D'une façon générale, les équipes les plus efficaces comportent moins de cinq à neuf membres. En outre, les experts recommandent de limiter l'effectif au strict nécessaire, selon la tâche assignée. Quand une équipe est trop grande, la cohésion et la responsabilité mutuelle

¹ STEPHEN Robbins, TIMOTHY Judge, **Comportements organisationnels**, 16^e édition, Pearson, paris, p348.

² <https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre18.asp> , consulter le 20/02/2020 à 13h30.

³ Op.cit. p349.

déclinent. Pour un maximum d'efficacité, le manger doit faire en sorte de ne pas dépasser le chiffre de sept équipiers. Si l'on part d'une unité de travail plus importante, et que l'on souhaite mettre en œuvre un effort d'équipe, il faudra se résoudre à diviser le groupe en plusieurs entités.¹

6 Les antécédents de l'engagement envers le groupe de travail

6.2 Les antécédents liés à l'expérience de travail

6.2.1 La perception de l'interdépendance des tâches

La division du travail développe chez les employés un sentiment d'interdépendance entre eux lors de l'accomplissement des tâches, d'une façon plus simple le travail des uns complète celui des autres. De ce fait Le degré suivant lequel les employés perçoivent leur tâche comme dépendante de l'interaction avec les autres et dépendante du fait que les autres complètent leur propre tâche a un impact positif direct sur l'engagement envers le groupe de travail.²

6.2.2 Les habilités à fonctionner en équipe

L'engagement envers le groupe de travail sera fortement influencé par les habilités des membres à fonctionner en équipe, sept habilités distinctes qui caractérisent les membres du groupe : La communication (ex, utiliser une terminologie et des procédures appropriées), l'orientation d'équipe (ex, prioriser les objectifs du groupe), le leadership d'équipe (ex, encourager les membres qui font face à un défi), le suivi de la performance (ex, s'assurer que les membres performant correctement), la rétroaction (ex, fournir des suggestions constructives aux autres membres), le comportement d'entraide et de soutien (ex, fournir de l'assistance à ceux qui ont besoin) et la coordination (ex, faciliter la performance de l'autre). Ces habilités à fonctionner en équipe sont un prédicteur significatif de l'engagement envers le groupe.³

6.2.3 La confiance à l'égard du groupe

¹ Ibid. p 350.

² JACQUES Rojet et al, Comportement organisationnel (théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, 1ère édition, DE Boeck, paris, 2009, p314.

³ Ibid. p314.

La confiance se définit comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne. D'une part, la composante affective de la confiance décrivant les qualités suivantes de l'autre partie : ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance. D'autre part, la composante calculée regroupant les dimensions suivantes compétence, cohérence, respect des promesses. La confiance désigne donc des attentes se rattachant à une relation particulière avec l'autre partie relation qui se développe selon deux axes principaux (affectif et calculé).

En effet la confiance est un médiateur clé entre la perception de l'effort des autres membres du groupe, d'une part, et l'engagement affectif et normatif envers le groupe, d'autre part.¹

6.2.4 La satisfaction à l'égard des membres du groupe

La satisfaction au travail est composée d'une série de réactions personnelles spécifiques à l'égard de différents du groupe de travail. Ces réactions sont fonction de la rencontre entre les besoins de l'individu et les incitations de la situation de travail. Dans la mesure où cette rencontre s'effectue, un état général de bien-être est engendré. Certains chercheurs ont examiné le lien entre la satisfaction à l'égard des membres du groupe et l'engagement envers celui-ci, et mettent en évidence le rôle central de la variable satisfaction à l'égard des membres pour prédire l'engagement envers l'équipe.²

6.2.5 L'orientation de but de l'équipe

L'orientation de but de l'équipe comme une caractéristique relativement stable qui peut être influencée par des caractéristiques situationnelles et qui a un impact sur l'engagement envers le groupe. L'orientation d'apprentissage de l'équipe, associée à la croyance que les habilités sont modifiables et peuvent être développées par l'effort et la pratique, a un effet positif direct sur l'engagement envers l'équipe. Et l'orientation de performance de l'équipe, associée à la croyance que les habilités sont fixes et ne peuvent être

¹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-139.htm> , consulter le 22/02/2020 à 10h05.

² <https://constellation.ugac.ca/1554/1/1463057.pdf> , consulter le 22/02/2020 à 11h11.

modifiées, est positivement reliée à l'engagement envers le groupe lorsque les équipes performant bien mais non lorsque elles performant faiblement.¹

7 Les antécédents liés aux différences individuelles

7.1 Culture

Selon les théoriciens du management interculturel, la culture aurait un effet sur les différents types d'attachements psychologiques que l'individu développe. La socialisation culturelle comme le déterminant de base des valeurs. Il postule que les valeurs et croyances d'une société exercent des pressions normatives intériorisées par les individus et engendrent des sentiments tels que l'obligation de demeurer dans une organisation.²

7.2 La congruence de valeurs

Plus l'individu perçoit une congruence entre ses préférences en termes de valeurs et les valeurs effectivement en vigueur dans le groupe, plus l'individu déclare un engagement tant affectif que normatif envers le groupe de travail.³

8 Les conséquences de l'engagement envers le groupe de Travail

8.1 Les conséquences attitudinales

8.1.1 L'engagement envers des cibles englobant le groupe

L'engagement affectif envers le groupe contribue au développement de l'engagement envers le département qui, à son tour est un antécédent de l'engagement affectif organisationnel. D'ailleurs certains auteurs soulignent que, certaines variables modératrices mériteraient cependant d'être prises en compte dans ce genre d'études, comme la congruence des valeurs entre le groupe et l'organisation.⁴

8.1.2 L'implication au travail

¹ Op.cit. p316.

² Ibid. p316.

³ Ibid. p317.

⁴ Ibid. p317.

L'implication de quelqu'un dans son travail se remarque généralement à certains signes extérieurs qui caractérisent son comportement. C'est par exemple une personne qui fait systématiquement plus que ce qui est attendu d'elle, que ce soit en termes d'horaires ou de quantité de travail. Elle accorde au travail une place prépondérante dans sa vie. Elle y est tellement investie qu'elle peut aussi chercher à le faire autrement ou au-delà de ce qui est requis par la définition de sa fonction. C'est donc le degré de concentration journalière qu'un individu ressent dans les activités au travail, que l'engagement envers le groupe influence l'engagement organisationnel.¹

8.1.3 La satisfaction au travail

Un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il se motive. Si par le biais de ses efforts, il obtient ce qu'il cherche, qu'il s'agisse d'un désir conscient ou inconscient, alors il est satisfait. La satisfaction au travail est définie de différentes manières. Typiquement, c'est l'évaluation que fait une personne de la qualité totale de son travail en groupe actuel. Elle se réfère à l'attitude générale qu'adopte une personne à l'égard de son travail en groupe, un plaisir ou un état émotionnel positif résultant de l'évaluation satisfaisante faite par l'employé(e) de son emploi ou de ses expériences de travail en groupe.²

7.1.4 L'intention de quitter

L'engagement envers le groupe peut aussi avoir un effet indirect négatif sur l'intention de quitter par le truchement de l'engagement organisationnel. L'intention de quitter se définit comme la volonté consciente éprouvée par l'employé de quitter l'entreprise ainsi que son équipe de travail. Cela s'identifie par les comportements adoptés vis-à-vis de l'organisation. Le comportement de l'employé peut donc indiquer si oui ou non il envisage de quitter.³

8.2 Les conséquences comportementales

8.2.1 La performance contextuelle

¹ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-84.htm> , consulter le 11/06/2020 à 15h05.

² <http://dSPACE.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/714?show=full> , consulter le 11/06/2020 à 15h30.

³ https://www.umoncton.ca/umcmccpagc/files/umcmccpagc/wf/wf/documents/marthe_isabelle_gradon_2014.pdf , consulter le 11/06/2020 à 15h40.

L'engagement envers le groupe de travail est un processus par lequel les membres ressentent un sentiment de loyauté et de confiance les uns envers les autres, favorisant l'efficacité et la bonne performance du groupe. Les employés fortement engagés envers leur groupe développent plus des comportements constructifs, comme des efforts ou des comportements citoyens, que des comportements destructifs, comme de la négligence.¹

8.2.2 La performance liée à la tâche

Plusieurs recherches confirment le lien entre l'engagement envers le groupe et la performance au travail, ainsi l'engagement envers le groupe est positivement relié à l'efficacité dans des équipes entrepreneuriales. Il semble que le groupe soit à la fois physiquement plus proximal et psychologiquement plus saillant que l'engagement organisationnel pour prédire la performance.²

9. Le stress professionnel

9.1 Définition

Le stress est un état psychologique et physique qui résulte lorsque les ressources de l'individu ne sont pas suffisantes pour faire face aux exigences et aux pressions de la situation. Ainsi, le stress est plus probable dans certaines situations que dans d'autres et chez certaines personnes que d'autres.³

Le stress professionnel peut être perçu comme la réaction d'un individu aux caractéristiques de l'environnement de travail qui sont perçues comme étant émotionnellement et physiquement menaçantes pour lui. Cela suppose une inadéquation entre les capacités de l'individu et son environnement de travail, où l'individu est soumis à des exigences excessives et à des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à ses connaissances et capacités ou qu'il n'est pas tout à fait prêt à gérer la situation. En général, plus le déséquilibre entre les demandes et les capacités des individus sont élevé, plus le stress professionnel ne sera élevé.⁴

¹ <https://supermood.fr/blog/quest-ce-que-lengagement-au-travail/>, consulter le 11/06/2020 à 16h05.

² Ibid.

³ <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/stress-au-travail>, consulter le 13/08/2020 à 21h05.

⁴ https://www.researchgate.net/publication/336377190_Lieux_de_Travail_Multiculturels_et_l'utilite_des_Models_du_Stress_Professionnel_Existants_Synthese_Bibliographique, consulter le 13/08/2020 à 21h10.

Le stress professionnel peut donc être défini par les caractéristiques individuelles de la personne concernée comme par l'ampleur des facteurs organisationnels auxquels l'individu est exposé dans l'exercice quotidien de son activité. Les lieux de travail multiculturels constituent un champ d'étude intéressant afin de mieux comprendre le phénomène du stress à l'ère de la mondialisation.¹

9.2 Les facteurs de stress en milieu professionnel

1- Les facteurs de stress liés à la tâche ou au contenu du travail à effectuer

- Exigences qualitatives élevées (vigilance, précision...)
- Exigences quantitatives élevées (charge de travail, délais imposés, nombre d'informations à traiter...).
- Difficultés inhérentes à la tâche (monotonie, répétition, manque d'autonomie...)²

2- Les facteurs de stress liés à l'organisation du travail à effectuer

- Manque de contrôle sur la répartition et la planification des tâches
- Manque de précision dans la mission confiée
- Problèmes de communication
- Incompatibilité dans les exigences (faire vite ET bien).
- Changement de fonctionnement (diversification du poste, flux tendu...)
- Précarité des contrats de travail
- Horaires de travail inadaptés à la vie sociale et familiale ou aux rythmes biologiques.³

3- Les facteurs de stress liés aux relations de travail

- Absence de soutien auprès des collègues et/ou des supérieurs
- Manque de communication
- Style de direction autoritaire et peu participatif
- Peu de reconnaissance pour le travail accompli⁴

¹ Ibid.

² <https://www.stress.eu.com/stress-au-travail/causes-et-facteurs-de-stress-au-travail/>, consulter le 11/07/2020 à 20h12.

³ Ibid.

⁴ <https://www.mesbienfaits.com/stress-au-travail/>, consulter le 11/07/2020 à 20h22

9.3 Le rôle du stress dans le comportement organisationnel

Le rôle du stress dans le comportement organisationnel fait référence à la manière dont le stress peut affecter le comportement des individus au sein d'une organisation. Le stress dans les organisations est décrit comme du stress au travail et peut se manifester de plusieurs manières, pouvant toutes avoir une incidence sur le comportement organisationnel général de l'organisation.¹

Pour comprendre le lien entre le stress dans le comportement organisationnel et les individus, il est essentiel de comprendre qu'un certain degré de stress sur un lieu de travail normal ne peut être évité et n'est pas nécessairement un facteur négatif. Cela est dû au fait que divers degrés de stress mineur au travail peuvent effectivement aider une personne à améliorer ses performances. De cette manière, un lien entre le stress et le comportement organisationnel est le fait qu'un stress léger peut aider à empêcher un employé de devenir trop complaisant et à encourager un tel employé à être plus alerte. Cela affectera l'efficacité et la productivité du salarié.²

Lorsque le stress sur le lieu de travail devient excessif ou augmente au point d'avoir un effet négatif sur le comportement de l'employé, ce stress peut ne pas être bénéfique pour l'organisation et peut affecter négativement l'équilibre du comportement organisationnel. Entre autre le stress au travail influence la relation entre la personne stressée et les autres membres de l'organisation. Par exemple, une personne stressée peut devenir de mauvaise humeur et irritable, susceptible de s'en prendre à ses collègues en raison des effets du stress.³

¹ <http://www.netinbag.com/fr/business/what-is-the-role-of-stress-in-organizational-behavior.html>, consulter le 11/07/2020 à 23h07.

² Ibid.

³ Ibid.



Cadre pratique

Section 1 : Les particularités de l'étude sur le terrain

1. Historique

L'image de relations entre la Chine et l'Algérie plongeant dans l'histoire des deux pays est prégnante et la presse n'est pas avare de déclarations le rappelant : « la Chine a accordé son soutien à notre lutte de libération nationale personne ne l'a oublié en Algérie, et les Chinois aussi se souviennent que l'Algérie a parrainé la résolution qui a permis à la République populaire de Chine de reprendre son siège aux Nations unies ». Au-delà de ces rencontres historiques, la Chine, c'est bien entendu cet immense pays du « miracle économique » même si depuis peu et aux yeux de certains ce miracle pourrait sembler un mirage. Et certains observateurs soulignent que : « présents depuis deux décennies en Algérie, les Chinois ont fini par nourrir clichés et autres stéréotypes » qui, s'ils révèlent une méconnaissance profonde de la présence chinoise, qu'accompagne parfois un refus de l'altérité, cette ignorance n'est pas le seul fait de la population, mais aussi celle des dirigeants.

2. Le nombre des entreprises chinoises en Algérie

Il est extrêmement difficile d'apprécier le nombre d'entreprises chinoises sur le sol algérien et d'estimer leur activité effective. Les données du ministère algérien du commerce font apparaître 784 entreprises « chinoises » inscrites au registre du commerce fin juillet 2013 (104 personnes physiques et 680 personnes morales). De 1997 à aujourd'hui l'augmentation a été continue avec une accélération entre 2003 et 2007, années au cours desquelles l'Algérie se lance dans de grands travaux avec le concours de la Chine. Du point de vue de la répartition spatiale de ces entreprises, on ne sera pas étonné de leur concentration au nord de l'Algérie et de leur présence très majoritaire à Alger (70.1%).

En regardons les projets d'investissements d'origine chinoise en Algérie, l'agence nationale (algérienne) de développement de l'investissement (ANDI) indiquerait l'existence de 22 projets d'investissement d'origine chinoise au cours de la période 2002-2011. Pour la même période, le site du ministère chinois du Commerce (MOFCOM) recensant les entreprises ayant des projets d'investissement à l'étranger, indique que 64 entreprises chinoises auraient reçu l'autorisation d'investir en Algérie, un nombre qui s'élèverait à 84 si nous prolongeons la période considérée jusqu'au 31 juillet 2013. Il est en revanche une série d'opérations beaucoup plus difficiles à dépister qui sont les participations des filiales et des sous-filiales des grandes entreprises publiques chinoises à l'exécution des contrats que ces

dernières ont signés. C'est le cas de la CRCC : ses filiales et sous-filiales interviennent comme des sous-traitants agissant extérieurement sous le nom de leur société-mère.

3. Présentation de la période et le lieu d'étude

3.1 La période d'étude

Le temps de notre enquête sur le terrain était fixé à partir de 1 février au niveau de la CRCC-SAPTA « Ibourassen », le lieu capital de notre recherche, mais cette période a été interrompue en mois de mars à cause de la situation sanitaire (le covid-19), mais on a repris notre enquête pendant le mois d'août.

Nous avons effectué des entretiens auprès des membres du personnel dans l'intérêt de recueillir des informations et données traitant notre objet de recherche, qui sont liées à nos hypothèses et afin de connaître l'impact de la diversité des cultures de travail sur les équipes de travail multiculturelles.

3.2 l'entreprise CRCC_SAPTA

CPECC (China Petroleum Engineering and Construction Corporation) est une grande entreprise chinoise qui est en collaboration avec Sonatrach qui se situe à Alger sidi r'zin de beraki sous la direction de Monsieur Liu Chun Lin. Petro China a été créée en tant que société par actions avec des responsabilités limitées en vertu du droit des sociétés de la République populaire de Chine le 5 novembre 1999, après la restauration de China National Petroleum Corporation (CNPC). Avec la restructuration, CNPC a injecté dans Petro China la plupart de l'actif et du passif de CNPC : exploration & production, raffinage & vente, produits chimiques & gaz naturel. Petro China est l'entreprise la plus rentable en Asie avec un résultat net de 16,6 milliards USD en 2005.

CRCC-SPTA (China Railway construction corporation limited), 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 haidan municipalité de Beijing-china bénéficiant du registre commerciale n°40, le numéro d'enregistrement commercial est de 100000000041302, adjoint directeur General, monsieur Wei wanzheng né en Chine le 14 février 1964, résident en Algérie à Ain Defta. L'entreprise nationale des ponts et travaux d'arts SAPTA –EPE-SPA, son chiffre d'affaire est de 1200000000,00DA, son siège social rue Coronel Bouguira, n°63 Alger, en registre dans inspection en 2008, registre sur le

commerce Alger sur le numéro 00B\16\00-0011369 ratifié le 2 avril 2008, le numéro statistique 000016001136983, son directeur général monsieur Bayasli Rachid ne a Housein Dey Alger. Le contrat de groupement CRCC-SAPTA, cette collaboration représente l'article 796-799 qui vient du mot d'ordre 59-75 du 26 septembre 1975, un Project de l'ensemble de travaux, la réalisation de la route principal liée au port de Bejaia a est-ouest. Concernant a la répartition de tache : CRCC (91%) par contre SAPTA (9%), le groupement CRCC-SPTA se situe à Ibourassen.

4. Description des différentes sections de la base à Ibourassen

Le groupement CRCC-SAPTA dont le siège social est situé à CHERAGA-ALGER est un groupement mixte Sino-algérien chargé de la réalisation du projet de la LIASON AUTOROUTIERE DU PORT DE BEJAIA A L'AUTOROUTE EST/OUESTAHNIF WILAYA DE BOUIRA SUR 100 KM. La direction du projet est située à IBOURASSEN commune de QUED-GHIR. Le projet est organisé en quatre sections coiffé par une direction générales, comme suit :

- Section S/1 PK 0 – PK 22 (PK point kilométrique) soit 22 KM, dont l'administration est basée à OUED-GHIR.
- Section S/2 PK 22- PK 48 soit 26 KM, dont l'administration est basée à SEMAOUN.
- Section S/3-1 PK 48 PK 74 soit 26 KM, dont l'administration est basée à BIZIOU.
- Section S/3-2 PK 74 – PK 100 soit 26 KM, dont l'administration est basée à ALLAGHAN.

Il y a lieu de préciser qu'une petite portion du projet soit environ quinze km (15) est située sur le territoire de la wilaya de BOUIRA.

Pour la gestion des ressources humaines et concernant la main d'œuvre expatriée (Chinoise), elle est centralisée au niveau de la direction du projet, qui est le seul interlocuteur des services de l'emploi et de sécurité pour des considérations d'ordre procédurale. Au vu, des textes régissant les conditions d'emploi et de circulation des travailleurs étrangers. Toutefois la préparation des dossiers se fait en coordination avec des structures installées au niveau de chaque section.

Pour la gestion des ressources humaines locales chaque section gère son personnel d'une manière autonome, ce en respect des outils de gestion légaux que sont la convention collective, le règlement intérieur et les procédures y découlant mis en place par la direction du

groupement. Les missions de la structure de gestion des ressources humaines sont les tâches classiques relevant de cette fonction à savoir : le recrutement, fidélisation, développement, formation et élaboration des salaires.

Il demeure entendu que les missions de la gestion des ressources humaines se font dans le respect de la réglementation et de la législation en vigueur.

La structure des moyens généraux a pour mission principale d'assurer à la fois les missions de la protection du patrimoine et des personnes d'autant plus que la présence de ressortissants est régie par une réglementation spécifique en matière de circulation et de protection, ainsi que de mettre à la disposition et la gestion de la logistique nécessaire à la réalisation du projet.

La structure des approvisionnements prend en charge principalement tout ce qui relève des achats de matières et fournitures nécessaires à la réalisation du projet.

Section 02 : Présentation des résultats

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude :

Tableau N° 01 : la répartition de la population d'étude selon la nationalité :

Nationalité	Effectif	%
Algérienne	07	58%
Chinoise	05	42%
Total	12	100%

Tableau N° 02 : la répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	%
Masculin	07	58%
Féminin	05	42%
Total	12	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la population de notre étude est constituée de (12) éléments, dont le nombre le plus élevé est celui du sexe masculin avec un

effectif de (07) hommes, tandis que celui du sexe féminin représente (05) femmes. On peut donc constater une priorité légère des enquêtés du sexe masculin qui est de 58% contre 42% pour le sexe féminin. Cette différence n'est pas très importante puisqu'elle est estimée de 6% seulement, au sein de cette entreprise on trouve que la répartition des postes et des tâches est presque équilibrée entre les deux sexes. Il y a lieu de préciser que cette situation sanitaire nous pas permis d'exploiter l'effectif réel de l'entreprise.

Tableau N°03 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge :

Catégorie d'âge	Effectif	%
[20-30]	04	33%
[31-40]	04	33%
[41-50]	02	17%
[51-60]	02	17%
Total	12	100%

D'après les données statistiques du tableau ci-dessus, nous observons que la catégorie la plus dominante est celle entre [20-40 ans] avec 08 effectifs, suivis d'une catégorie d'âge [41-60ans] avec 04 effectifs. On constate que notre population d'étude est relativement jeune avec un pourcentage de 33%. Vient après les deux autres catégories qui sont en moyenne égale avec 17%.

Tableau n°04: la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif	%
Moyen	02	17%
Secondaire	02	17%
Universitaire	08	66%
Totale	12	100%

Nous observons à travers ces présentes données que le niveau d'instruction de nos enquêtés est variable, le niveau d'instruction le plus répondu auprès de ces derniers est celui « des universitaires » avec un pourcentage de 66%, suivi de ceux qui ont un niveau d'instruction « moyen » et « secondaire » avec un même pourcentage 17%

À noter que la répartition des tâches dans les différentes sections ce fait principalement selon le niveau de qualification, puisque ces postes exigent une élite hautement qualifiée qui sont les diplômés universitaires. Concernant ceux qui ont un niveau moyen et secondaire on les trouve généralement dans la section des moyens généraux (agent de sécurité et chauffeur) leur poste ne nécessite pas un niveau d'instruction élevé.

Alors on remarque que l'entreprise CRCC-SAPTA prône une politique qui est basée surtout sur une main d'œuvre qualifiée.

Tableau n° 05: La répartition de la population d'étude selon le poste occupé :

Poste occupé	Effectif	%
Ressources humaines	02	17%
Moyens généraux	03	25%
Technique / Ingénieur	06	50%
Approvisionnement	01	08%
Total	12	100%

On constate que la majorité de notre effectif exerce au niveau de la section des ingénieurs avec un pourcentage de 50%, suivi de la section des moyens généraux avec 25%, vient après la section des ressources humaines avec 17%, et enfin la section des approvisionnements avec un pourcentage de 08%.

Le fait que le grand effectif relève de la section technique, ceci s'explique par la nature du projet qui nécessite des ingénieurs pour son avancement. Suivi par les agents de sécurité et les chauffeurs qui s'en chargent des déplacements ainsi que la sécurité de la base. la section suivante concerne les ressources humaines qui s'occupent des services de l'emploi, la préparation des dossiers et la circulation des travailleurs étrangers, ainsi que le recrutement, la

formation et l'élaboration des salaires. Enfin vient la section des approvisionnements, qui concerne les achats des matières et fournitures nécessaires à la réalisation du projet.

On tient à préciser qu'en réalité, la répartition des effectifs est plus large, et cela on la constaté lors de notre pré-enquête, et que les effectifs les plus élevés sont centrés dans les sections des approvisionnements et celle des techniques, suivi des ressources humaines et enfin celle des moyens généraux. Ce changement est dû à la situation sanitaire qui a affecté l'environnement du travail.

Tableau n° 06 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Effectif	%
1-3ans	03	25%
4-6ans	05	42%
6ans et plus	04	33%
Total	12	100%

On remarque que l'expérience professionnelle que compte le personnel varie, ceux qui ont une expérience entre 4-6ans viennent en tête de notre classement avec un pourcentage de 42%, suivi de ceux qui ont une expérience de plus de 6 ans avec 33%. Enfin ceux de 1-3 ans avec un taux de 25%. On constate donc que l'expérience des ouvriers n'est pas très longue, en raison de la nature du projet ainsi que la dynamique du personnel qui change constamment.

La vérification et l'analyse de la première hypothèse :

***« L'échange entre modes de travail exercer au sein de l'entreprises mixtes
CRCC-SAPTA favorise le processus d'apprentissage des salariés sino-
algériens »***

I. L'influence de la diversité des cultures de travail sur le processus d'apprentissage

Nous allons essayer dans cette section de vérifier et d'analyser la première hypothèse formulée dans cette étude, à savoir : « *l'échange entre modes de travail exercer au sein de l'entreprises mixtes CRCC-SAPTA favorise le processus d'apprentissage des salariés sino-algériens* ». Pour ce faire, nous allons essayer de comprendre comment la coexistence de cultures de travail différentes favorise le processus d'apprentissage chez les ouvriers algériens et chinois, ainsi comment la nature des interactions entre des personnes de cultures différentes peut-elle contribuer au développement de leurs compétences et l'amélioration de leur politique de travail.

De ce fait, l'analyse qualitative que nous avons effectué nous a permis de dégager un ensemble d'aspect sur l'acculturation des ouvriers algériens et chinois, ce qui va nous permettre éventuellement de comprendre les échanges concernant le mode de travail et l'apport de chaque culture par rapport à l'autre.

1. La perception des ouvriers vis-à-vis de la diversité culturelle

Il nous semble important d'étudier la perception des ouvriers lors de leur intégration une entreprise mixte, de connaître l'image qu'ils ont construit vis-à-vis de ce nouveau climat. Cela va nous permettre en quelque sorte de déterminer le rôle de cette conception dans leur adaptation, qui est reflétée par la nature des interactions entre les personnes de cultures différentes.

A cet égard, il ressort de notre analyse que la plupart de notre population d'étude ont trouvés des difficultés lors de leur première expérience dans un environnement interculturel, ces difficultés se manifestent à travers la non maîtrise de la langue ; les chinois ne parlent pas la langue française et arabe, de même les algériens qui ne maîtrise pas la langue chinoise, cela provoque des incompréhensions, et une difficulté de se faire comprendre, qui parfois peut apparaître comme une discrimination. D'autre part, cette diversité peut rendre les employés stressés, tout cela explique les obstacles rencontrés en travaillant avec des collègues de cultures différentes, mais ces difficultés finissent par se résoudre au fil du temps. Comme l'explique l'un deux « *Un peu dépaysée pour ma première expérience dans une société mixte et également un peu stressée et je me sens ignorée, cependant avec le temps et ma connaissance de la langue française et le niveau supérieur de mes collaborateurs algériens, je me suis très vite adaptée* » (**F.25ans. chinoise. Entretien n° 06**). Dans la même vision un

ouvrier algérien a évoqué que « *s'agissant de ma première expérience dans une entreprise chinoise, et ne maîtrisant pas la langue parlée par mes collègues chinois. J'étais un peu perdu, d'autant plus que mes collègues ne sont pas d'un grand niveau (chauffeurs, électriciens...)* » **(H.43 ans. Algérien. Entretien n°02).**

Cependant, ceci n'exclut pas le fait qu'il y ait certains ouvriers qui n'ont pas rencontrés des difficultés ou contraintes au début de leurs recrutement, cela se justifie par leurs expérience acquise auparavant dans des entreprises mixtes locales ou à l'étranger. Cela leur a permis de voir d'autres cultures et de travailler avec des personnes de nationalités différentes, de ce fait leur adaptation, et leur interactions étaient faciles, comme explique un ouvrier « *ayant déjà travaillé auparavant avec des sociétés étrangères, cette diversité ne m'a pas perturbé, pour ma part je n'ai pas été étonné* ». **(H.60ans. Algérien. Entretien n°01).**

2. La différence entre culture de travail chinoise et algérienne

Ici nous allons tenter d'explicitier et d'analyser les différences des cultures de travail qui existent entre les chinois et les algériens, qui se manifestent à travers les éléments suivants : la discipline et le respect de la hiérarchie, l'organisation de l'espace, la notion du temps et la méthode de travail.

2.1 La discipline et le respect de la hiérarchie

D'après notre analyse des propos des ouvriers sur cette question, nous constatons qu'ils perçoivent des différences au niveau de la discipline au travail entre eux et leurs collègues étrangers. On a observé durant notre enquête de terrain, que la population chinoise, est caractérisée par leur discipline, cet aspect se voit dans le respect des consignes et des instructions qui leur ont été assignées, et l'application des lois, comme l'indique cet ouvrier « *je pense que la différence pour nous les chinois se situe au niveau de la discipline au travail qui pour nous est sacrée* » **(H.43 ans. Chinois. Entretien n° 02).** En questionnant les algériens, ces derniers disent que la culture de travail de leurs collègues chinois est basée sur le strict respect de la discipline, « *pour moi, j'ai constaté une forte discipline dans le travail, alors que chez nous en Algérie ce n'est pas pareil* » **(H.36ans. Algérien. Entretien n°11)**. Cela revient à la conception Algérienne par rapport à la discipline, qui est prise par les travailleurs algériens comme étant un simple contrat de travail sur papier, ce qui explique qu'ils négligent et délaissent leurs responsabilités.

Quant à la dimension de la hiérarchie, qui constitue un élément important dans une entreprise. Dans notre recherche nous analyserons les différences qui peuvent exister entre les ouvriers algériens et les ouvriers chinois, au niveau de leurs attitudes à l'égard de la hiérarchie.

Cependant une grande partie de notre population d'étude s'accorde sur le fait que les employés chinois respectent beaucoup plus la hiérarchie, ce principe s'explique par le fait que dans la culture chinoise le chef est perçu comme un père de famille, dès lors l'obéissance à ses ordres est primordial, de plus la décision revient toujours au chef et personne ne peut y remédier, de même le respect accordé au chef se voit par le fait qu'il est le seul qui possède un bureau individuel, comme le rappelle l'un des ouvriers « *le respect de la hiérarchie est très apparent chez nos collègues chinois, d'ailleurs le responsable principal est le seul dans son bureau, tous les autres travailleurs de la structure aussi bien algérien que chinois travaillent tous dans un même espace* » (**F. 28ans. Algérienne. Entretien n°09**).

Contrairement aux algériens, qui eux aussi respectent le système hiérarchique ainsi que leur supérieur hiérarchique, mais ce qui les distingue des chinois c'est leur attitude à l'égard des décisions prises, ainsi que les ordres dictés, du moment qu'ils négocient les instructions pour imposer leur opinion. Comme le déclare cet employé « *nos collègues algériens respectent la hiérarchie mais souvent ils essaient de discuter les consignes et les méthodes chinoises* ». (**F. 30ans. Chinoise. Entretien n°03**).

Malgré leur respect pour la hiérarchie, les chinois et les algériens estiment important de repérer les personnes clés dans leur entourage, de respecter la primauté du chef et de se rapprocher le plus possible de la personne qui détient l'autorité.

2.2 L'organisation de l'espace : un modèle d'organisation de type open-space

Cette partie est consacrée à l'aménagement de l'espace de travail, ainsi qu'aux dispositifs de mobilisation de la force de travail.

Pour les ouvriers chinois, l'open-space est le type d'organisation le plus approprié, de par son utilité et sa rentabilité. Cette transparence ne favorise pas seulement la transmission rapide de l'information, elle permet aussi aux occupants de cet espace d'être exposés en permanence aux autres et aux interactions voisines. Ainsi, cela peut représenter un atout pour l'ensemble du personnel. D'après nos entretiens, la totalité de notre population d'étude

confirme que ce type d'organisation est le plus adéquat. Telle est donc, la représentation objective que partagent en commun ces ouvriers « *ce type d'organisation à mon avis est le plus approprié dans ces temps modernes, de par la proximité et la communication quasi permanente qui y découle. Ceci, permet de lever toute les incompréhensions et les clichés négatifs* » (**H. 40ans. Chinois. Entretien n°05**). Une ouvrière a rajoutée « *cette organisation est à mon sens la mieux adaptée dans un environnement de plusieurs cultures, elle permet le rapprochement, dont la communication permanente et l'échange entre les travailleurs* ». (**F. 30ans. Chinoise. Entretien n°03**).

Quant à l'Algérie qui s'appuie dans l'organisation de ses entreprises sur le modèle bureaucratique, donc les ouvriers algériens ont l'habitude de travailler avec ce système, dès lors, leur intégration une entreprise étrangère chinoise leur a permis de découvrir un nouveau type d'organisation qui est l'open-space. D'après eux ce modèle est plus avantageux que le bureaucratique, du fait qu'il facilite les interactions et la circulation de l'information, ainsi il renforce nettement l'efficacité du travail d'équipe. Cela justifie la similitude dans leurs réponses « *c'est une organisation qui libère la communication au sein de l'entreprise. Tous les collaborateurs sont en contact direct, ils peuvent donc échanger très facilement, ce qui renforce l'efficacité et la créativité* ». (**H. 60ans. Algérien. Entretien n°01/ F. 27ans. Algérienne. Entretien n°08**).

2.3 L'organisation du temps de travail

la notion du temps est aussi très importante dans notre recherche, du moment qu'elle nous permettra de nous rendre compte des éléments réels qui peuvent constituer une différence entre les deux partenaires, de ce fait nos enquêtés ont abordé la notion du temps sous plusieurs formes, une catégorie qui déclare que les horaires du travail sont différentes par rapport à notre pays (Algérie) « *une petite différence dans les horaires de travail, par exemple dans les pauses au travail* » (**H,47ans, Algérien, Entretien n°10**). Une autre catégorie trouve la différence au niveau du respect des délais lors de l'accomplissement des tâches, en expliquant qu'un ouvrier chinois finit son travail qui lui a été confié dans les délais, tandis que les ouvriers algériens, ils leur arrive de ne pas respecter le délai accordé par leur chef puisque ils sont protégés par la loi algérienne, cela provoque un retard dans l'avancement du travail, ce qui engendre des conflits entre les travailleurs chinois et algériens, mais avec le temps tous ces problèmes s'arrangent. Un employé a évoqué « *j'étais témoin d'un cas où un salarié chinois n'a pas fini son travail dans le délai, la réaction de son chef été très sévère, tandis*

que les ouvriers algériens tergiversent dans leur travail ». (F. 27ans. Algérienne. Entretien n°08). Les chinois veillent à ce qu'ils accomplissent leurs tâches dans les temps, ce comportement s'explique par la dimension citée auparavant qui est le respect de la hiérarchie. Une autre partie de notre population d'étude évoque la notion du temps dans le contexte de la rapidité et la souplesse dans le travail, d'après les algériens leur collègues chinois se distinguent surtout par leur grande réactivité et leur disponibilité, sont toujours prêts à faire des heures supplémentaire tardives, ils se montrent aussi d'une grande souplesse « *au début, quand j'ai commencé à travailler avec les chinois, j'avais des difficultés à réaliser mes tâches rapidement, alors que mes collègues chinois sont très souples et prompts dans le travail* » (F. 28ans. Algérienne. Entretien n°09).

2.4 Méthode de travail

Dans une entreprise multiculturelle, les ouvriers doivent savoir tirer parti des différences culturelles notamment des différences dans le mode de travail. Si les différences sont perçues comme obstacle important, l'adaptation s'avèrera compliquée. A l'inverse, si les disparités dans le mode de fonctionnement permettent de susciter l'intérêt réciproque, il deviendra plus facile de se fondre dans l'environnement professionnel.

L'organisation du travail de manière plus efficace est très primordiale pour les chinois, pour eux il est important d'introduire l'ordre et la rigueur. D'après l'analyse des propos des ouvriers et de notre propre observation du terrain nous constatons que les différences au niveau des méthodes de travail entre les deux associés, se manifestent par plusieurs éléments, d'abord l'organisation des archives; les chinois eux adoptent une manière très efficace et organisée pour sauvegarder les documents d'un travail effectué, en mettant la date complète et la nature du travail accompli. Un autre élément qui démontre la différence des méthodes utilisées consiste dans l'utilisation des outils technologiques (ordinaire, logiciel...), les chinois s'appuient dans tout leur travail sur l'outil informatique, tandis que les algériens, utilisent les méthodes traditionnelles (papier) dans leur travail plus que l'outil informatique. Enfin les chinois établissent des comptes rendus sur le travail accompli chaque jour, et rassemblent toutes les factures et demandes dans un dossier pour être à jours, alors que les ouvriers algériens s'attardent lors de la réalisation d'un bilan général à chaque fin du mois ce qui engendre une anarchie.

3. le développent des compétences

Nous allons essayer dans cette partie de dévoiler la façon dont les ouvriers chinois ainsi qu'algérien partagent leur connaissances et savoir-faire, c'est-à-dire, est ce qu'il y a réellement un échange d'expériences et s'ils s'entraident entre collègues, puis nous analyserons la manière dont ils accomplissent les tâches, et cela d'une manière commune ou pas ?

3.1 Partage des connaissances entre ouvriers

Les entreprises multinationales sont connues pour la diversité culturelle de leur personnel, qui dit diversité, dit multitudes de savoir-faire, de compétences, d'expériences, et de méthodes. Cette variété peut être un facteur de développement, et d'apprentissage à travers les interactions entre les ouvriers. Mais ce partage ne peut avoir lieu que si certaines conditions se présentes, à savoir, avoir un objectif commun, travailler en groupe en évitant de former des clans, travailler sans compétition avec ses collègues...

En effet dans notre recherche on a remarqué qu'au sein de l'entreprise, les ouvriers partagent leurs compétences les uns avec les autres en cas de besoins, et cela à chaque fois qu'un employé rencontre des difficultés et des obstacles durant son travail, il reçoit de l'aide et des consignes de la part de ses collègues ou de son supérieur. Cela est confirmé par les salariés « *justement cette organisation d'open-space donne cet avantage de contact permanent avec les différents collaborateurs, qui permet de recevoir de l'aide des conseils nécessaire en cas de difficulté* » (H. 25 ans Chinois. Entretien n°06). De même les ouvriers algériens partagent le même avis « *effectivement, en cas d'incompréhension, des conseils et des recommandations sont souvent données* ». (H. 60ans. Algérien. Entretien n°01).

Malgré ce partage de connaissances, cela n'exclut pas le fait que les chinois sont réservés et ne dévoilent pas la totalité de l'information. C'est ce qu'on a observé sur le terrain, que ce comportement de ces derniers revient au fait qu'ils prennent du temps pour avoir de la confiance envers leurs collègues comme le rappel « *Durant mon expérience dans cet entreprise, j'ai remarqué que les chinois ne partagent pas toutes les informations, en raison de leur manque de confiance* ». (H. 60ans. Algérien. Entretien n°01).

3.2. L'accomplissement des tâches

Notre constat dans cette recherche nous permet de comprendre, la manière dont les ouvriers accomplissent leurs tâches malgré la diversité du personnel. A cet égard, nous constatons que les employés algériens et chinois sont parvenus à trouver une manière commune pour travailler ensemble, cela s'observe dans la solution apportée aux problèmes des incompréhensions. Etant donné la communication était le premier obstacle qu'ils ont rencontrés au début de leur recrutement, faire appel à un interprète est indispensable pour se faire comprendre ainsi résoudre ce problème de communication, un algérien nous a répondu comme suit « *oui, on fait toujours appel à un interprète qui nous aide à mener nos dialogues, et concertations, qui nous permettent de trouver des solutions aux problèmes posés et on finit toujours par adopter la méthode la moins contraignante, cela se passe généralement comme ça* » (**H.35ans. Algérien. Entretien n°12**). Un ouvrier chinois a rajouté « *bien sûr, en faisant appel aux collègues chinois qui maîtrisent l'arabe ou le français, avec des collaborateurs algériens expérimentés on arrive toujours à s'entendre sur la méthode adoptée pour accomplir les tâches* » (**F.30ans. Chinoise. Entretien n°03**).

4. L'apport de cette diversité sur le plan professionnel tant que personnel

Après avoir étudié ce contexte de diversité culturelle au sein de l'entreprise CRCC-SAPTA, il était important de vérifier si chacune de ces cultures à apporter quelque chose par rapport à l'autre, à partir des réponses qu'on a eu, on a déduit que cette diversité ne peut être sans avantages pour les membres du personnel, que ce soit au niveau professionnel ou bien personnel .

Lorsque des personnes sont socialisées dans des milieux différents et se réunissent dans une même entreprise, il est évident qu'ils apportent de multiples et nouvelles connaissances, disciplines, modes d'organisations, langues, expériences et compétences..., tous ces éléments constituent une source d'échange, d'apprentissage et de créativité. De ce fait les ouvriers s'accordent que cette diversité leur a permis d'être beaucoup plus créatifs. Professionnellement parlant, elle leur a offert l'opportunité pour intensifier les échanges de savoir-faire ainsi acquérir de l'expérience, une catégorie de ces ouvriers déclarent qu'ils ont appris la gestion du temps de leur collègues chinois « *au niveau professionnel j'ai appris la rigueur dans la gestion du temps et le respect des règles établies, sur le plan personnel j'ai découvert une autre culture et une autre façon de vivre* » (**H.36ans. Algérien. Entretien n°11**). D'autres apprécient le mode d'organisation open-space établie au sein de l'entreprise, et ils l'ont comparés par rapport au modèle bureaucratique, et ils trouvent que le travail est

beaucoup plus aisé avec ce type d'organisation et facilite l'apprentissage, de même travailler dans ce milieu diversifié a permis au ouvriers de développer leur connaissances dans le domaine qu'ils exercent, comme le rappelle cet ouvrier « *sur le plan professionnel cela a enrichi mes compétences techniques et mes connaissances en ressources humaines (une expertise, la maîtrise d'un outil, et un savoir-faire)* ». **(F.28ans. Algérienne. Entretien n°09)**. Egalement, nous avons constaté que cette diversité a incitée les employés à apprendre une nouvelle langue intermédiaire (le français) pour qu'ils puissent s'exprimer « *les chinois tentent souvent à apprendre les langues pour faciliter la communication et surtout pour passer leur connaissances aux autres* » **(H.58ans. Algérien. Entretien n°07)**

Côté personnel, une occasion de connaître des personnes d'une nationalité différente, ce qui aide à identifier les forces et les faiblesses des valeurs culturelles de son pays d'origine, ainsi qu'avoir un regard sur une nouvelle culture, « *au niveau personnel cette expérience m'a offert la chance de connaître une nouvelle culture dans le sens large du mot et cela a enrichi ma culture générale* ». **(F.25 ans. Chinoise. Entretien n°06)**, de plus cette diversité constitue un facteur de maturité et de développement personnel, en effet elle améliore les attitudes des ouvriers à l'égard des personnes étrangères, et ce d'avoir un esprit ouvert qui leur permet d'entretenir des relations interpersonnelles et de travailler sans contrainte dans un environnement interculturel « *je pense que cette expérience m'a rendu plus mature et confiante, l'avantage de travailler dans une entreprise mixte, c'est qu'elle m'a préparée pour toute éventuel rencontre avec des personnes étrangères, et j'ai acquis une expérience qui me permettra de travail dans n'importe quelle entreprise multiculturelle* ». **(F.27ans. Algérienne. Entretien n°08)**

-Synthèse des résultats de la première hypothèse :

Nous nous rendons compte à partir des résultats qui ressortent par rapport à cette première hypothèse, que la diversité culturelle dans l'entreprise CRCC-SAPTA a un rôle important dans le processus d'apprentissage de ses employés, cela dépend de la façon dont ces derniers agissent envers cette altérité, et aussi de la manière dont ils la perçoivent, ces deux éléments déterminent la nature de l'apport de cette diversité culturelle. Il est vrai qu'au début ils affrontent des difficultés, mais au fil du temps ces barrières se soulèvent, et donc cette différence devient un facteur de créativité et une source de développement pour les ouvriers.

Nous avons donc déduit, que les interactions entre des ouvriers chinois et algériens favorisent l'apprentissage de ces derniers, ainsi que le développement de leurs attitudes au travail. Cela revient premièrement au type d'organisation open-space apporté par le partenaire chinois, que ce dernier a l'habitude d'utiliser dans son pays d'origine. Le rôle de ce modèle d'organisation dans le processus d'apprentissage, s'explique par le fait qu'il regroupe tous les membres du personnel dans un même espace ; ce qui permet leur contact direct durant le travail, cela facilite les interactions et les échanges entre les ouvriers chinois et algériens. Ainsi il libère la communication qui elle contribue de façon importante dans la transmission des informations, à cela s'ajoute le partage des connaissances entre collègues, d'ailleurs ceci se justifie à travers ce type d'organisation, dont les ouvriers parviennent à échanger leur savoir-faire et leur expertise. De même travailler dans un même espace avec ses collègues permet d'observer les attitudes qui sont à l'opposé des siennes, cela incite les employés à adopter de nouvelles habitudes, à commencer par la discipline au travail, vue par les chinois comme un élément sacré et primordial pour le bon fonctionnement, de plus elle assure la cohésion en terme organisationnel. Cette notion est associée au respect de la hiérarchie ; algériens ou chinois tous les salariés doivent respecter les instructions données par leur supérieurs hiérarchique, donc ils sont entièrement soumis, mais dans certains cas, les algériens éprouvent le besoin de négociation ainsi s'abstenir face aux instructions et décisions prises par le responsable.

La notion du temps est également l'une des choses apportées et partagées par les membres du personnel, le temps ici renvoie au fait que les algériens ont appris de leur collègues chinois la bonne gestion du temps et le respect des délais, de part cette idée, les chinois ont cette qualité du respect du temps et de réaliser leur travail dans les délais accordés par crainte d'être sanctionnés par leur chef, quant aux ouvriers algériens ils sont moins ponctuels par rapport à leur collègues, cela se remarque par le fait qu'ils prennent du temps pour accomplir une tâche. Dès lors leur rencontre avec le partenaire chinois leur a inculqué cette nouvelle habitude du respect du temps.

L'apport de cette diversité culturelle ne se limite pas seulement au niveau professionnel, mais concerne aussi le niveau personnel, d'après nos entretiens on a déduit, que travailler dans une entreprise mixte a permis aux travailleurs chinois ainsi qu'algériens de découvrir une nouvelle culture avec tous ce qui la compose traditions, croyances, valeurs..., et d'entretenir des relations avec des personnes de nationalités étrangères, choses qui ont ouvert

leur esprit sur d'autres façon de penser et de vivre. De même une expérience qui leur a permis de soulever les contraintes de travailler avec des personnes différentes.

Donc la diversité des culturelles de travail au sein de l'entreprise peut provoquer des conflits, des incompréhensions et des malaises entre les ouvriers en raison du choc culturel, mais le facteur du temps aide les employés à s'adapter à ce nouveau contexte, et fait de cette différence une source de développement et d'apprentissage.

La vérification et l'analyse de la deuxième hypothèse

« La diversité du personnel entrave la coopération entre les membres de l'équipe et la cohésion en groupe dans l'entreprise crcc-sapta ».

Cette partie est consacrée à la vérification et l'analyse des réponses des ouvriers par rapport à la deuxième hypothèse de notre recherche, à savoir : « *la diversité du personnel entrave la coopération entre les membres de l'équipe et la cohésion en groupe dans l'entreprise crcc-sapta* » cette dernière nous permet d'étudier d'autre aspect de cette équipe de travail multiculturelle à savoir leurs comportements organisationnels, en d'autre termes, comment les membres de cette équipe parviennent à travailler en groupe, malgré leur différences au niveau de leurs attitudes à l'égard de la hiérarchie, le processus de prise de décision et les relations interpersonnels, ainsi le sentiment de confiance entre groupes.

Cette influence peut conditionner l'engagement envers l'équipe de travail, l'adaptation des employés ou leur résistance, cette influence favorable ou pas détermine la cohésion du groupe.

1. Travail en équipe et cohésion du groupe

Dans cette partie il est important de se questionner sur la notion du travail en équipe, étant donné c'est l'une des formule gagnante pour la réussite de l'entreprise, donc la cohésion au sein du groupe et leur solidarité est parmi les priorités de l'entreprise. Alors l'existence de ces deux groupes de travail chinois et algériens, appartenant à deux cultures différentes, sous-entend un écart entre les valeurs, les visions, les habitudes et les principes..., cette situation provoque en général des préjugés et des stéréotypes entre les équipes de travail, ce qui empêche dans un premier temps d'établir entre collègues une communication fluide. Cela émane à des malentendus et génère des situations conflictuelles, de plus la dégradation de l'environnement du travail.

D'après notre recherche nous avons déduit que les ouvriers de cette entreprise ont été confrontés à cette situation au début de leur expérience dans la société CRCC-SAPTA, mais cette diversité n'a pas engendré des situations polémiques graves, les ouvriers chinois ainsi qu'algériens se sont très vite habitués à cette différence qui existe entre eux, et ils sont parvenus à se comprendre mieux et éliminer les clichés négatifs. Ce qui leur a permis de voir l'avantage de cette diversité, et encore comprendre que cette dernière est une richesse pour les deux parties, d'une part les chinois qui sont des ouvriers expatriés, donc ils ne connaissent pas le marché Algérien ainsi que les lois Algérienne, alors la coopération avec leur collègues est primordiale, d'autre part les ouvriers algériens ont reconnus les méthodes efficaces de leur collègues chinois, cela signifie une occasion pour développer leurs compétences, cette

perception de chacun d'eux vis-à-vis de l'autre les a motivés à s'engager envers leur équipe de travail. Comme le souligne cet ouvrier « *la soif d'apprendre de l'autre, de le connaître et de le comprendre constitue en soi une source de motivation, donc les différences culturelles avec tous leur volets constituent une richesse, donc un facteur supplémentaire d'inspiration pour les équipes de travail, dans certains cas où une partie comprise mais avec le temps ça disparaît* ». (**F.30ans. Chinoise. Entretien n°03**). Les ouvriers algériens partagent le même avis « *également pour ce point, cela peut paraître juste au début, mais avec le temps on apprend à se connaître et généralement le respect qui s'impose favorise le travail d'équipe donc la cohésion* » (**H.36ans. Algérien. Entretien. n°11**)

Cet engagement se traduit par plusieurs comportements, une solidarité entre les membres de l'équipe, gérer les obstacles et les difficultés rencontrées en essayant de trouver des solutions tous ensemble et ils évoquent leur idées pour bien mener le projet et être plus créatifs, du coup ils assument les conséquences de leurs actions collectivement. Cela s'explique par la réglementation établie à l'intérieur de l'entreprise, qui exige le respect et la discipline au travail, ce système à inciter les membres du personnel à s'engager envers leurs collègues et former une équipe solidaire.

2. Processus de prises des décisions

D'après nos analyses nous constatons que pour les chinois, la hiérarchie est construite en pyramide, purement verticale et hautement respectée, la prise de décision est fondée sur une approche autoritaire qui correspond à une forte distance hiérarchique. Les décisions sont principalement prise par le supérieur, il détient cette responsabilité qui lui permet de s'assurer que les tâches de ses subordonnés sont accomplies, cependant les ouvriers chinois sont en position d'exécution, qui se traduit comme étant un comportement de soumission, lors d'une réunion ces derniers s'assurent d'avoir bien compris ce que leur a été indiqué puis la décision sera discuter entre collègues pour que le chef prend sa décision finale, comme l'affirme d'ailleurs cet ouvrier « *non on participe pas, les décisions sont prises par le responsable concerné après consultation et explications des employés en lien avec le sujet* » (**H.60 ans. Algérien. Entretien n°01**). Hormis les employés ont le droit de participer à la prise de décision dans le groupe de travail, qui concernent leur secteur d'activité vu que c'est leur champ d'expertise comme le démontre cet ouvrier « *les décisions relatives aux domaines de compétences de notre milieu, sont souvent le fruit d'une concertation. Cependant, à un certain degré d'importance les décisions sont prises par la hiérarchie* » (**H. 40ans. Chinois.**)

Entretien n°05). Un autre ouvrier rajoute « *pour cela, tout dépend de la nature et l'importance de la décision, il y a des décisions pour lesquelles nous sommes consultés et associés, comme il y a des décisions importantes qui relèvent de la hiérarchie qui nous concernent pas* » (**H.43ans. Chinois. Entretien n°02).**

Mais il y'a lieu d'évoquer que les responsables chinois font appel aux consultants qui les aident à finaliser leur décisions et cela s'explique par leur faible connaissance de la loi algérienne. En revanche, la prise de décision pour les algériens n'est pas indifférente de celle des chinois, seulement les employés algériens il leur arrive de contester les décisions prises, de donner leur opinions et d'essayer de convaincre leur partenaire chinois de changer la décision prise, cela revient au fait qu'ils connaissent mieux le marché local. Comme le confirme cet ouvrier « *on négocie souvent les décisions prises et cela pour l'intérêt de l'entreprise et du travail* » (**H. 58ans. Algérien. Entretien n°07).**

3. Comportement d'adaptation et comportement de résistance

Dans ce milieu interculturel les ouvriers algériens et chinois sont menés à découvrir la culture de chacun, cette diversité est un puissant levier, tant pour l'entreprise que pour les employés, dépendant des comportements des uns et des autres à en tirer profit. Pour le salarié, cela représente un véritable enjeu, sa perception vis-à-vis de cette diversité est déterminante pour son adaptation dans l'entreprise. Dans ce milieu où les mentalités et les habitudes entre les ouvriers chinois et algériens se diffèrent, chacun tend à se comporter selon l'éducation reçue. Autrement dit, chacun s'amène avec des valeurs et des visions différentes, cet état de chose soulève alors la question de l'acceptation de l'autre et de l'adaptation ou de la résistance.

A cet égard, d'après nos analyses il s'avère que les ouvriers algériens adoptent des comportements de résistance au début de leur recrutement qui peut se traduire par un manque d'ouverture, mais en réalité il n'en est rien, cela est juste le résultat de ce choc culturel, dont l'effet est vécu différemment par l'ouvrier algérien. Pour surmonter ces barrières les ouvriers algériens, ont essayé de se détacher des valeurs de leur pays, il s'agit de se conformer et se familiariser avec les codes culturels des chinois, de plus cette dernière impose aussi une discipline sévère pour éviter quelconque comportements de résistance, comme le souligne cet ouvrier « *c'est très rare d'assister à de tel comportements, eu vu de la discipline régnant entre les collaborateurs, et les cas rares que j'ai eu à constater sont sévèrement sanctionner* ». (**H.36ans. Algérien. Entretien n°11).** Dans ce même contexte, les propos

chinois avouent que les comportements de leurs collègues algériens s'aperçoivent seulement lors d'un désaccord par rapport à un sujet, une décision ou des incompréhensions qui se traduisent par la méconnaissance de la langue. Ces désaccords sont souvent arrangés et réglés facilement par le dialogue « *à mon avis ce sont des comportements résultant de déficit de communication et d'une incompréhension mutuelle injustifiée* » (**H. 40ans. Chinois. Entretien n°05**). Ou bien ils font appel aux algériens dotés d'une expérience pour la prise en charge de ces situations, comme le souligne cet ouvrier chinois « *oui, mais ce sont des situations rares dans ces cas, les collaborateurs algériens d'un niveau et d'une expérience appréciable sont sollicités à l'effet d'une prise en charge de ses situations et souvent elles sont bien résolues et maîtrisées* » (**F.30ans. Algérienne. Entretien n°03**).

Cependant, en ce qui concerne un comportement de résistance qui s'étend au point d'une grève ou révolte tous les ouvriers s'accordent sur le fait qu'aucune de ces situations ont été manifestés.

Par ailleurs, de l'autre côté les ouvriers chinois expliquent que le fait de travailler avec une équipe multiculturelle implique de faire face à des difficultés, il faut garder à l'esprit que la curiosité et la volonté d'apprendre une culture étrangère, sont deux éléments capitaux pour s'adapter plus facilement au sein d'un groupe multiculturel. Ils évoquent que leur rencontre avec les collaborateurs algériens était au début une source de conflits et de stress, qui dégage par la suite un sentiment d'inconfort, mais il n'en demeure pas moins que cela représente un certain nombre d'avantage et qu'avec le temps ils ont appris à s'habituer, il importe donc de relever ces différences pour faciliter l'intégration et la cohésion au sein de cette équipe. Comme le confirme « *comme on dit l'habitude est une seconde nature et le temps finit par avoir raison, les différences de la diversité qui se transforment toujours en outils positifs sont nécessaire à la compréhension mutuelle* » (**H.43ans. Chinois. Entretien n°02**).

4. Les relations interpersonnelles et le sentiment de confiance

La confiance est le pilier fondamental d'une relation saine, riche et durable. Au sein d'une équipe elle installe un climat serein et génère de la cohésion. Pour cela, on a vérifié dans notre recherche si les ouvriers chinois et algériens échangent entre eux un sentiment de confiance.

Il ressort de nos résultats que la confiance entre les ouvriers chinois et algériens a pris du temps pour s'instaurer, la première raison de ce manque de confiance est dû au fait que chaque groupe est inconnu par rapport à l'autre, de plus la non maîtrise de la langue qui était

un vrai obstacle qui suscite des incompréhensions, donc leur rencontre a provoqué un choc culturel, dès lors il leur a fallu d'abord se connaître et se comprendre pour qu'ils puissent accorder se sentiment de confiance à leur partenaire. La seconde raison revient au fait que les chinois prennent du temps pour faire confiance à leur collègues, ce comportement de méfiance s'explique par leur mentalité qui est programmée d'une façon à ce qu'ils restent réservés à l'égard des personnes étrangères, cependant les ouvriers chinois gardent leur coéquipiers algériens sous contrôle jusqu'à ce qu'ils prouvent leur sérieux et leur implication au travail et aussi leur honnêteté, cela rassure les chinois et les aident à concevoir ces derniers comme étant des personnes dignes de confiance et professionnelles. D'après notre enquête on a déduit également que plus l'ouvrier a une durée d'expérience longue plus il gagne la confiance de ses collègues chinois « *pour moi et d'après mon expérience avec les chinois, il est vraiment difficile de gagner leur confiance, puisque ces derniers mettent l'ouvriers constamment sous contrôle jusqu'à ce qu'il prouve son engagement, et en général cela prend beaucoup de temps* » (**H.60ans. Algérien. Entretien n°01**), tandis que les personnes ayant une courte durée déclarent que leur collègues chinois se comportent avec eux avec méfiance, et cela se voit dans le fait qu'ils ne dévoilent pas toute l'information, mais seulement la partie nécessaire pour faire marcher le travail.

Concernant la question des relations interpersonnelles entre les ouvriers, elle est importante, vu qu'elle détermine la nature des relations qui peuvent se tisser entre employés dans cette équipe de travail multiculturelle, ainsi elle constitue un élément qui développe le sentiment affectif d'appartenir à ce groupe, par conséquent les bonnes relations interpersonnelles font référence à la reconnaissance entre les ouvriers, le soutien et le plaisir de travailler collectivement.

Selon nos enquêtés, les relations entre les ouvriers chinois et algériens sont purement professionnelles, et c'est très rare de tisser des relations amicales, comme on l'a évoqué auparavant, les ouvriers chinois prennent beaucoup de temps pour accorder leur confiance, ce qui va de soi avec les relations interpersonnelles, qui elles aussi se nouent au fil du temps mais pas souvent, puisque la barrière de la langue empêche cette transition de relation professionnelle vers une relation amicale, malgré la volonté d'un ouvrier d'entretenir ce genre de relation, comme l'affirme cet ouvrier « *cela dépend de la mentalité de chacun, moi je pense qu'avec certaines personnes des relations amicales peuvent se nouer* ». (**H.43 ans. Chinois. Entretien n°02**). Un ouvrier algérien rajoute « *avec le temps et cela dépend*

également des individus, la relation peut devenir amicale » (H. 36ans. Algérien. Entretien n°11).

Et d'après nos analyses, on a remarqué aussi que les ouvriers qui ont pu entretenir des relations amicales avec leurs collègues chinois, ont une longue durée d'ancienneté dans l'entreprise CRCC-SAPTA « *là aussi, c'est le facteur temps qui est déterminant. Plus on travaille ensemble, plus on communique, plus on apprend à se connaître. Donc la relation peut déboucher sur une amitié avec les chinois qui maîtrisent le français et l'arabe* ». (H. 60ans. Algérien. Entretien

-Synthèse des résultats de la deuxième hypothèse :

D'après les réponses de nos enquêtés sur cette question, nous constatons que la diversité culturelle des membres du personnel n'affecte pas de manière défavorable leur travail en équipe, malgré qu'il y a entre eux une incompatibilité au niveau de leur comportements organisationnels, chose qui peut avoir un impact négatif sur la cohésion du groupe. Comme on l'a déjà évoqué dans les parties discutées précédemment, les différences qui existent entre les ouvriers algériens et chinois concernent le processus de prise de décisions ainsi que leur attitudes à l'égard de cette dernière, d'une part les algériens qui se permettent de donner leur avis et les contester, et d'autre part leur collègues chinois, qui eux acceptent sans revendications les décisions prises. De plus la confiance qui prend du temps à s'instaurer au travail et les relations interpersonnelles qui restent très souvent dans le cadre professionnel.

Les interviewés ont expliqués que même si leur comportements organisationnels sont divergents, mais ils restent dans la limite de la réglementation. Donc on a déduit que malgré le manque de confiance des ouvriers chinois à l'égard de leur collègues algériens, mais ils divulguent toutes les informations indispensables pour le bon fonctionnement du travail, ainsi les ouvriers algériens qui ont l'habitude de contester les décisions prises, ils le font de manière disciplinée sans provoquer des conflits ou des grèves, par contre ils s'appuient toujours sur le dialogue pour négocier et se mettre d'accord avec leur collègues chinois. Enfin on a abordé la question qui porte sur les relations interpersonnelles entre les ouvriers algériens et chinois, où ces derniers ont confirmés qu'elles restent très souvent professionnelles. Cependant on a remarqué que la nature des relations n'affectent pas le travail en équipe, soit amicales ou professionnelles les ouvriers parviennent à travailler en groupe, d'ailleurs d'après eux les

relations amicales ne sont pas indispensables pour la cohésion et la solidarité de l'équipe, de plus lorsque des relations amicales se nouent elles restent en dehors du travail.

Alors malgré cette incompatibilité et la non disponibilité de tous les facteurs qui favorisent le travail en équipe, cela n'empêche pas qu'ils ont pu établir un climat favorable pour travailler tous ensemble sans conflits et sans former des clans, où chacun se comporte de manière convenable, ce qui leur a permis de développer un sentiment d'appartenance à leur groupe de travail et avoir un objectif commun. Donc la diversité du personnel n'entrave pas la coopération entre ouvriers et la cohésion du groupe, ce qui infirme de ce fait, notre deuxième hypothèse de recherche.



Conclusion

Conclusion

La diversité culturelle est un véritable phénomène qui caractérise nos entreprises dans nos jours, et c'est le cas de l'Algérie qui a ouvert ses frontières pour les investissements étrangers directs (IED), dans le but de développer son économie, ce qui explique la présence des entreprises chinoises sur le territoire algérien. Cette association avec le partenaire chinois a modifié la composition du personnel qui est devenu diversifiés, où les valeurs, les cultures de travail, les idées, les styles de management, les compétences et les expériences sont différentes entre les ouvriers. Partant de là, l'intérêt de cette recherche était de savoir comment les employés de cette entreprise perçoivent cette diversité, et comment parviennent-ils à travailler tous ensemble dans un même groupe sans conflits, ainsi de savoir si cette différence des cultures est un facteur d'échange entre les membres du personnel ou un obstacle qui entrave leur travail.

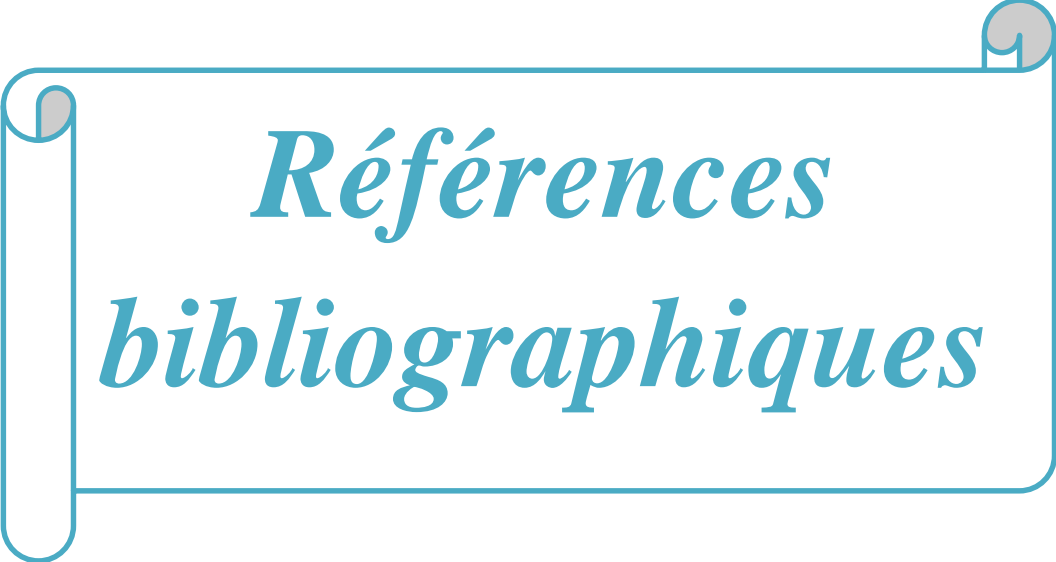
En effet, l'enquête que nous avons effectuée nous a permis de constater qu'il y a un échange mutuel entre les ouvriers chinois et algériens. D'une part, les algériens ont découvert un nouveau type d'organisation open-space; un modèle apporté par les chinois, ce type d'organisation est le premier facteur qui a favorisé le processus d'apprentissage entre les ouvriers, et cela revient à la nature de ce modèle qui regroupe tous le personnel dans un même espace, de plus cette interaction avec leur collègues chinois leur a appris la gestion du temps, le respect de la réglementation et de la hiérarchie à l'intérieur de l'entreprise, et encore découvrir de nouvelles méthodes de travail. D'autre part, les chinois quant à eux, cette expérience avec les ouvriers algériens compétents leur a permis de développer leur compétences dans leur domaine respectif, ainsi de connaître la loi algérienne. D'après notre analyse on a constaté que les ouvriers de l'entreprise CRCC-SAPTA sont parvenus à s'adapté a ce contexte et créer un climat favorable où chaque ouvrier adopte un comportement convenable.

A la fin de la recherche, on a déduit que cette diversité culturelle est une source de développement et de créativité pour l'ensemble du personnel, et les différences existantes entre les ouvriers ne sont pas un obstacle pour le travail d'équipe ni pour sa cohésion, mais ce processus d'adaptation et de cohabitation nécessite beaucoup de temps, de plus, la réglementation intérieure qui est strict oblige en quelque sorte les ouvriers à se soumettre. Donc Il n'y a pas de recette magique pour améliorer la collaboration entre collègues de cultures différentes, mais il suffit de comprendre que l'autre n'est pas une menace, et comprendre qu'il faut accepter les différences d'autrui pour être accepté, comprendre

Conclusion

qu'adopter tel ou tel comportement ne veut pas forcément dire changer de sa personne, mais faire l'effort de s'adapter à la culture des autres. Et enfin, comprendre qu'il n'est pas question d'abandonner ses valeurs et ses croyances ni même sa propre culture, mais y intégrer d'autres aspects d'une autre culture qui ne peuvent qu'enrichir sa personnalité et son expérience.

Pour conclure, nous espérons bien que cette recherche sera utile aux futurs étudiants, dans la perspective de découvrir de nouveaux phénomènes et visions liées à cette thématique liée à la diversité culturelle. Etant donné, que le problème de la communication reste une barrière dans plusieurs situations, c'est pourquoi nous proposons de faire une autre recherche sur la communication interculturelle entre les employés de cette entreprise. En outre, explorer l'autre facette de l'entreprise qui est le chantier.



*Références
bibliographiques*

Liste bibliographique

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
2. Del Bayle LOUBERT et autre : Initiation aux méthodes des sciences sociale, édition l'harmattan, Paris, 2000.
3. TOURE MOUNIR, Introduction à la méthodologie de la recherche, éd L'Harmattan, Paris, 2007.
4. SCOUARNEC Aline, Management et avenir, N°93 éd EMS, Paris, 2004
5. AMBROISE Zagre, méthodologie de la recherche en sciences social, éd le harmattan, paris, 2013.
6. GAUTHIER Benoit, Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données, 5éme édition, presse de l'université du Québec, 2010.
7. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11ème Édition, Dalloz, Paris, 2001.
8. ANGERS Maurice, Initiation Pratique à La Méthodologie des sciences Humaines, 6e Editions CEC, Québec, 2014.
9. MEIER Olivier, Management interculturel stratégie. Organisation. Performance, 2édition, Dunod, paris, 2006, p65.
10. CHRISTOPH Barbeyer, Management interculturelle et style d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec, la presse de l'université Laval, 2017, p86
11. Eduardo Davel et al, Gestion en contexte interculturel approches, problématiques, pratiques, et plongées, la presse de l'université Laval, 2008, p 346.
12. STEPHEN Robbins, TIMOTHY Judge, Comportements organisationnels, 16édition, Pearson, paris, 2014, p8.
13. JACQUES Rojet et al, Comportement organisationnel (théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, 1ére édition, DE Boeck, paris, 2009, p310.
14. PHILIPPE Burg et PIERRE Jardillier, psychologie et management, 1ed, presses universitaires, paris, 2001, p113.
15. STEVEN L. McSHANE et CHARLES Benabou, comportement organisationnel (comportements humains et organisations dans un environnement complexe, édition chenelière éducation, Québec, 2007, p8.
16. CARLOS.A.Rabasso et FCO. Javier.Rabasso, introduction au management interculturel, 2édition, ellipses, 2015, p
17. E.T.Hall et M.Hall, Guide du comportement dans les affaires internationales, paris, seuil, 1990, p19.20.

Liste bibliographique

Dictionnaires :

1. Dictionnaire de poche de langue française, Larousse 2013.
2. AKOUN .A et ANSART.P et autres, Dictionnaire de Sociologie, GONZAGUE RAYNAUD (le ROBERT-SEUIL), Octobre 1999.
3. . <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Interactionnisme.htm>.

Webographies :

1. <http://lesdefinitions.fr/culture>
2. http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/INTERCULTUREL_3.pdf
3. http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/872/1/Sanaa_Achaibi_mai2012.pdf
4. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm>
5. <https://lesdefinitions.fr/interculturalite>.
6. <https://www.nutcache.com/fr/blog/6-elements-essentiels-au-travail-dequipe/>.
7. <http://www.animationconcept.com/team-building/quest-ce-quune-bonne-equipe-de-travail/>.
8. <https://www.cairn.info/revue-le-philosophoire-2006-2-page-151.htm>
9. <https://www.cairn.info/la-notion-de-culture-dans-les-sciences-sociales--9782707158833-page-5.htm>
10. <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49226-diversite-culturelle-en-bibliotheques-publiques-enjeux-impenses-perspectives.pdf>
11. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1682/1/000136085.pdf>
12. https://www.bing.com/search?q=20200809_222709.pdf&form=EDGEAR&qs=PF&cv_id=fac9c0ba8af24c55bc2d56412c110c31&cc=DZ&setlang=fr-FR
13. https://constellation.uqac.ca/3049/1/MpoueteNiangui_uqac_0862N_10101.pdf
14. http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/872/1/Sanaa_Achaibi_mai2012.pdf
15. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3-page-57.htm>
16. https://www.bing.com/search?q=20200809_230425.pdf&go=Rechercher&qs=ds&form=QBRE
17. <https://www.ipeut.com/index.php>
18. https://www.researchgate.net/publication/291495529_La_culture_organisationelle
19. <https://archipel.uqam.ca/6738/1/M13478.pdf>
20. <https://gladiacteur.com/diversite-culturelle-management/>

Liste bibliographique

21. <https://montrealcowork.com/diversiteculturelle/entreprise/l'importance%20de%20la%20diversite%20culturelle>
22. <https://www-cairn-info.www.sndll.arn.dz/psychologie-interculturelle--9782804189365-page-87.htm>.
23. <https://www.ipeut.com/management/management-interculturel/327/limiter-les-gains-lies-a-la-st51677.php>.
24. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm>
25. <http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/courscomportementorganisationnel1.pdf>
26. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-deaims/communications/3855-interaction-culture-structure-et-comportement-des-individus-le-fonctionnement-organisationnel>
27. <file:///C:/Users/cyberN/Downloads/SOINS-CADRES-TAP-2015.pdf>
28. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres>
29. <https://journalmetro.com/carrieres/734450/5-attitudes-gagnantes-au-travail/>
30. <https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre18.asp>
31. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-139.htm>
32. <https://constellation.uqac.ca/1554/1/1463057.pdf>
33. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-84.htm>
34. <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/714?show=full>
35. https://www.umoncton.ca/umcmccpagc/files/umcmccpagc/wf/wf/documents/marthe_issabelle_gradon_2014.pdf
36. <https://supermood.fr/blog/quest-ce-que-lengagement-au-travail/>
37. <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/stress-au-travail>
38. https://www.researchgate.net/publication/336377190_Lieux_de_Travail_Multiculturels_et_l'utilite_des_Modeles_du_Stress_Professionnel_Existants_Synthese_Bibliographique
39. <https://www.stress.eu.com/stress-au-travail/causes-et-facteurs-de-stress-au-travail/>
40. <https://www.mesbienfaits.com/stress-au-travail/>
41. <http://www.netinbag.com/fr/business/what-is-the-role-of-stress-in-organizational-behavior.html>



Annexe

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Bonjour,

Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour nous aider à réaliser une étude portant sur « l'impact de la diversité culturelle sur les comportements organisationnels » au sein de votre entreprise. On se permet d'ajouter que vos réponses seront anonymes.

Données personnelles

1-Quelle est votre sexe ?

Homme

Femme

2- Quelle est votre âge ?

3- Quelle est votre niveau d'étude ?

4- poste occupé ?

5- Nationalité d'origine

6- Durée de travail avec votre partenaire chinois

AXE 1 :

1-Quelles impressions avez-vous eu au début de votre expérience dans l'entreprise CRCC-SAPTA ?

a-Quelles sont les difficultés ou contraintes que vous avez rencontrées ? Expliquez.

2- pensez-vous que la diversité du personnel a un effet sur la créativité et l'augmentation de la productivité ?

3-selon vous où la discrimination au travail peut-elle apparaître ?

a-Avez-vous déjà été confrontés à un acte discriminatoire durant votre expérience ?

4- A votre avis les différences de valeurs, d'idées, connaissances, nationalités sont-elles un facteur de conflit ou une source de complicité ?

AXE 2 :

1-votre méthode d'organisation et de travail que vous avez l'habitude d'exercer en Algérie est-elle différente de celle de vos collègues chinois ? En quoi consiste cette différence ?

2-Quel est le type d'organisation adopté au sein de l'entreprise crcc-sapta ?

Open space () ou bureaucratique ()

a- Que pensez-vous de ce type d'organisation ?

3- recevez-vous d'aides, explications ou consignes en cas de difficultés lors d'accomplissement des tâches ?

Annexes

4- avez-vous été confrontés à une situation polémique due à la négligence et le non-respect du temps ? Et cela peut-il nuire au fonctionnement du travail ?

5- est-ce que vous êtes parvenu à trouver une manière commune pour l'accomplissement des tâches ? Comment ?

6- qu'est-ce que cette expérience vous a-t-elle apporté au niveau professionnel et personnel ?

7- selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de culture différentes ?

AXE 3 :

1- vos différences culturelles (différences de valeurs, d'idées, les connaissances, nationalités) sont-elles une motivation ou un obstacle pour le travail en équipes et la cohésion du groupe?

2- y'a-t-il un comportement de partage de connaissances, d'expertise et de temps entre vous et vos collègues chinois ?

3- participez-vous librement et sans marginalisation dans le processus de prise de décision ?

-En cas de désaccord est-il possible de négocier les décisions prises ?

4- Comment parvenez-vous à vous adapter malgré la diversité du personnel et un mode de fonctionnement différent ?

5- avez-vous remarqué des comportements de résistance (révolte, grève, désobéissance) de la part de vos collègues chinois ?

6- Les relations que vous entretenez avec vos collègues chinois sont purement professionnelles ? Ou est ce qu'elles peuvent être amicales ?

7- selon-vous y'a-t-il un sentiment de confiance entre collègue au travail ? Expliquez.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Annexes

Annexe n° 2 : Logo de la CRCC-SAPTA



Annexe n° 3 : CRCC-SAPTA IBOURASSEN



Annexe n° 4 :



Annexes

Résumé

En matière de diversité culturelle, les recherches se sont beaucoup orientées sur la dimension de management. Avec ce présent travail, nous analyserons l'impact de la diversité des cultures de travail sur le processus d'apprentissage ainsi que son influence sur les comportements organisationnels des employés de l'entreprise CRCC-SAPTA, une entreprise SINO-ALGERIENNE. Pour mettre en exergue cette réalité, nous nous sommes orientés vers la base de cette société, située à Ibourassen, où plusieurs sections sont disponibles afin de pouvoir exploiter tout le personnel, pour bien mener la recherche.

En se basant sur l'observation et des entretiens, cela nous a permis d'identifier les avantages qui découlent de cette diversité, et les obstacles que rencontrent les ouvriers dans ce contexte interculturel au sein de cette organisation. D'une part cette diversité constitue une véritable richesse pour l'ensemble du personnel, où chacun d'eux ont développé leurs compétences et leur personnalité, d'autre part les ouvriers de cette entreprise sont parvenus à créer un climat favorable, et ils ont pu travailler tous ensemble malgré leurs différences, mais l'élément important dans ce processus de cohabitation est le temps.

Mots clés : diversité culturelle, culture de travail, comportements organisationnels, travail en équipe, la notion du temps.

Abstract

In terms of cultural diversity, research has focused a lot on the management dimension. With this work, we will analyze the impact of the diversity of work cultures on the learning process and its influence on the organizational behaviours of employees of CRCC-SAPTA, a SINO-ALGERIAN company. To highlight this reality, we turned to the base of this company, located in Ibourassen, where several sections are available in order to be able to exploit all the staff, to carry out the research well.

Based on observation and interviews, this allowed us to identify the benefits that flow from this diversity, and the obstacles that workers face in this intercultural context within this organization. On the one hand this diversity constitutes a real wealth for all the staff, where each of them developed their skills and personality, on the other hand the workers of this company managed to create a favorable climate, and they were able to work together despite their differences, but the important element in this process of cohabitation is time.

Key words : cultural diversity, work culture, organizational behaviours, teamwork, the notion of time.