



*Université Abderrahmane MIRA de Bejaia*  
*Faculté des sciences humaines et sociales*  
*Département des sciences humaines et sociales*

# *Mémoire de fin de cycle*

## **Thème**

**L'effet de l'acculturation sur les modes  
d'implication organisationnelle des  
travailleurs d'origine chinoise.**

**Cas pratique : CPECC D'Alger**

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en psychologie*

*Option : psychologie du travail et des organisations*

**Réalisé par :**

AMIRI Syla

BENMAMMAR Kahina

**Encadré par :**

Dr. HOCINI.A

*Année universitaire : 2017/2018*

# Remerciment

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.*

*En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur docteur HOCINI.A, ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.*

*Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leurs propositions et a tous nos enseignants .*

*Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, on tien aussi a remercié les responsables de l'entreprise (CPECC) de Alger qui nous ont permet de réaliser notre enquête de recherche au sein de l'organisme et tous les chinois qui nous ont accordé de leurs temps.*

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :  
A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur  
del'amour Dont ils ne cessent de me combler pour tous leurs  
sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs  
prières tout au long de mes études . Que dieu leur  
procurebonne santé et longue vie.

A mes chères sœurs SABRINA ,LILIA ,KAHINA ,KATIA et  
a mes beaux frères NACER ,ABDENACER , FARID ,  
MOUKRANE et mes chers chéri neveux et nièces SANDRA,  
WILLEM, MELINA ,AKSEL , AYELINE et AMELIA pour  
leurs encouragements permanents, et leur soutien moral tout  
au long de mon parcours universitaire,

Et sans oublié tous ceux qui m'ont aidé mes amis, mes  
collègues, toute la famille AMIRI, GADFEL, cousins et  
cousines, tantes et oncles.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant  
allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour moi.

SYLIA

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour

Éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant

Formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

A mes chers frères et sœurs MAHMOUD, NACER, RIADH, ZAHIA, NADIA. A mes chères belles sœurs DJAHIDA, SALOUA, FAHIMA, à mes chers neveux et nièces MALAK, YOUNES, YAKOUT, BRAHIM, MALE, LINA et MOUHAMED sans oublié mes chères cousines SYLIA, SARAH, MACILIA, LATIFA.

Kahina

## Résumé :

Cette recherche a pour objectifs de connaître la situation d'acculturation des Chinois en Algérie, à travers le thème de l'effet de l'acculturation sur les modes d'implications des salariés chinois en Algérie. La recherche a été effectuée dans l'entreprise de CPECC ainsi que la CRCC, SAPTA.

Une première étude exploratoire en forme d'entretien à fin d'établir des contacts avec les salariés chinois. Une deuxième étude quantitative, à partir de questionnaire qui comporte deux parties : la première partie est sur l'acculturation ; et la deuxième partie est sur l'implication organisationnelle, signifiants identitaires pour démontré l'effet d'acculturation, et leur implication organisationnelle, elle a été réalisée auprès de 80 chinois à Alger, Semaoun, Oued Guir et à Sidi Aich .

Les hypothèses testées sur l'effet d'acculturation sont partiellement soutenues par les résultats: l'intégration est favorisée par les Chinois en Algérie, la séparation et l'assimilation sont au second rang, la marginalisation est la dernière. La satisfaction de vie et l'estime de soi sont corrélées positivement avec l'intégration.

Les résultats de l'étude mettent en avant les impacts significatifs mais modérés des différences culturelles sur l'implication organisationnelle au travail, sur le style d'acculturation adopté au travail et sur l'importance des travailleurs chinois en Algérie. Et aussi soulignent par ailleurs le rôle particulier de la sphère du travail pour les travailleurs chinois, la documentation scientifique appuyant l'idée que le monde du travail aurait un impact significatif sur leur santé psychologique. Les limites de la recherche, des suggestions d'amélioration ainsi que des pistes d'actions sont également proposées.

La différence culturelle engendreraient davantage de bien-être psychologique au travail et influenceraient l'adoption d'un style d'acculturation intégratif, comme ça peut être le contraire.

## abstract

This research aims to know the acculturation situation of the Chinese in Algeria, through the theme of the effect of acculturation on the modes of implication of Chinese employees in Algeria, The research was carried out in the company CPECC and the CRCC, SAPTA. A first exploratory study in the form of an interview to establish contacts with Chinese employees.

A second quantitative study, based on a questionnaire that has two parts: the first part is on acculturation; and the second part is on the organizational implication, identity signifiers to demonstrate the effect of acculturation, and their organizational implication, it was realized with 80 Chinese in Algiers, Semaoun, Oued Guir and Sidi Aich. The hypotheses tested on the acculturation effect are partially supported by the results: integration is favored by the Chinese in Algeria, separation and assimilation are second, marginalization is the last. Life satisfaction and self-esteem are positively correlated with integration.

The results of the study highlight the significant but moderate impacts of cultural differences on organizational involvement at work, on the acculturation style adopted at work and on the importance of Chinese workers in Algeria. And also highlight the particular role of the sphere of labor for Chinese workers, the scientific literature supporting the idea that the world of work would have a significant impact on their psychological health. The limits of research, suggestions for improvement as well as courses of action are also proposed.

Cultural difference would lead to greater psychological well-being at work and influence the adoption of an integrative acculturation style, as may be the opposite.

## table des matières

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

**introduction**

**Chapitre I : Le cadre générale de la problématique.**

- **Préambule**

1.1-La mise en contexte et problématique de la recherche-----03

1.2- hypothèse de recherche-----02

1.3- Définitions des concepts -----03

1.4-objectifs et importance de la recherche-----05

1.5-études antérieurs -----06

1.6-la place de présente étude par rapport au recherche antérieurs -----08

- **Résumé du chapitre**

**Chapitre II : L'acculturation**

- **Préambule**

2.1a notion de L'acculturation-----09

2.1-Définition d'acculturation -----11

2.2-Aperçu historique sur le concept d'acculturation -----11

2.3-Définition du concept d'acculturation-----12

2.4-L'acculturation psychologique -----14

2.5-L'identité culturelle et influence -----15

2.6- Le phénomène d'immigration -----17

2.6.1-Les différentes générations d'immigrants -----17

2.6.2-Importance du monde du travail pour les travailleurs immigrants -----18

2.7-Les concepts connexes à l'acculturation -----19

2.8-Les approches théoriques de l'acculturation -----20

2.8.1-Le modèle de stratégie identitaire de camilleri -----	20
2.8.2-Le modèle de stratégie d'acculturation de berry-----	21
2.8.4-Les différentes orientations d'acculturation selon richard bourhis-----	24
2.9-Le processus d'acculturation -----	27
2.10-La diversité culturelle des entreprises -----	28

- **Résumé du chapitre**

### **Chapitre III : Implication organisationnelle**

- **Préambule**

3.1-la notion de L'implication organisationnelle -----	37
3.2-Le concept d'implication organisationnelle -----	37
3.3-Les cibles de l'implication organisationnelle -----	40
3.4-Les approches théoriques de l'implication organisationnelle -----	41
3.5-Les principaux antécédents de l'implication organisationnelle-----	44
3.6-Les principales conséquences de l'implication organisationnelle -----	46
3.7-La différence entre implication et motivation au travail -----	49
3.8-Le lien entre satisfaction au travail et implication organisationnelle-----	49
3.9-Les différentes dimensions de l'implication organisationnelle -----	52
3.10-La mesure de l'implication organisationnelle-----	53

- **Résumé du chapitre**

### **Chapitre IV : le cadre méthodologique de la recherche**

- **Préambule**

4.1-Le lieu d'enquête-----	56
4.2-La prés enquête-----	59
4.3-La méthode de recherche utilisée -----	61



4.4-La population et échantillon de recherche -----	62
4.5-Les instruments de mesure des concepts-----	63
4.6-La collecte des données -----	63
4.7-Le traitement statistique des données -----	63

- **Résumé du chapitre**

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

- **Préambule**

5.1-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche-----	65
5.1.1-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche ---	66
5.1.2-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche ---	69
5.2-Discussion des résultats de la recherche -----	71

**-Conclusion ----- 72**

**-Liste bibliographique**

**- Annexes**

# Introduction

## Introduction

---

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, religions, ... face à des interactions qui s'étendent rapidement au delà des frontières nationales. Au niveau managérial, le paysage change à très grande vitesse, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants.

Depuis une décennie, les études en sciences humaines et sociales s'intéressent de plus en plus aux stratégies d'acculturation adoptées par les migrants dans les sociétés d'accueil, dans l'objectif de comprendre les attitudes de ces derniers vis-à-vis des membres du groupe afin d'améliorer notamment les relations entre les groupes, pour cela différentes échelles de mesure ont été créées et plusieurs théories tentent d'expliquer les comportements et les avis des immigrants.

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

Dans ce travail intitulé l'effet d'acculturation sur les modes d'implication organisationnelle chez les travailleurs chinois en Algérie, notre objectif est de démontrer la relation existante entre les deux variables, tout en cherchant de mettre en évidence l'impact des orientations d'acculturation adoptées par les travailleurs chinois à fin de les analyser et de comprendre leur conduite à la meilleure implication organisationnelle pour l'entreprise algérienne.

## Introduction

---

Pour bien éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude sur le terrain, nous avons opté par un plan du travail composé de cinq chapitres :

Le premier chapitre porte sur la mise en contexte et problématique de la recherche, hypothèse de recherche, définitions des concepts clés, objectifs et importance de la recherche, études antérieures et la place de présente étude par rapport aux recherches antérieures.

Dans le deuxième chapitre, on présente l'acculturation dans un mode globale, qui touche à des divers aspects vis-à-vis de nos objectifs, son aperçu historique, ainsi que définition du concept d'acculturation, l'acculturation psychologique, l'identité culturelle et influence, les concepts connexes à l'acculturation et les approches théoriques à savoir ; le modèle de stratégie identitaire de Camilleri, le modèle de stratégie d'acculturation de Berry, les différentes orientations d'acculturation selon Richard Bourhis et le processus d'acculturation et enfin la diversité culturelle des entreprises.

Le troisième chapitre s'interroge sur l'implication organisationnelle qui contient les titres suivants ; l'implication organisationnelle, concept, cibles et les approches théoriques, les principaux antécédents, les principales, la différence entre implication et motivation au travail, le lien entre satisfaction au travail et implication organisationnelle, les différentes dimensions de l'implication organisationnelle et la mesure de l'implication organisationnelle.

Dans le quatrième chapitre nous avons présenté en premier lieu l'enquête à savoir l'entreprise CPECC d'Alger (China Petroleum Engineering Construction Corp), en deuxième lieu la présente enquête, la méthode de recherche utilisée, la population et échantillon de recherche, les instruments de mesure des concepts, la collecte des données et enfin le traitement statistique des données.

Dans le cinquième chapitre qui est le dernier, nous avons analysé et interprété les résultats relatifs aux hypothèses de notre étude de recherche et donner une synthèse pour les résultats de recherche.

Finalement nous avons achevé notre travail de recherche par une conclusion générale, apports théoriques de la recherche, proposition et contribution managériale de l'étude, les limites méthodologiques et nous avons proposé des voies pour future recherche, liste bibliographique et les annexes.

# Chapitre I

« Cadre générale de la  
problématique »

- **Préambule :**

Ce chapitre est réservé au cadre général de la problématique de notre recherche, ou nous présenterons la problématique de notre recherche, les hypothèses, ainsi que la définition des concepts et les objectifs et l'importance de notre recherche, études antérieurs et la place de notre étude par rapport aux recherches antérieurs.

### **1.1-Mise en contexte et problématique de recherche :**

L'acculturation constitue l'un des phénomènes globaux les plus marquants de notre temps. S'inscrivant dans les champs de la psychologie sociale, l'anthropologie et de la sociologie, notre étude de recherche questionne ce processus en vue d'éclaircir la nature d'influence d'acculturation sur les modes d'implication organisationnelle chez les travailleurs d'origine chinoise dans leur société d'accueil en Algérie.

L'acculturation psychologique est le processus d'un changement culturel et psychologique autant que conséquence et résultat du contact entre groupes culturels et leurs membres. Plusieurs modèles théoriques ont été proposés pour étudier l'acculturation comme le modèle des stratégies identitaires de Camilleri, le modèle des stratégies d'acculturation de Berry et le modèle d'acculturation de Richard Bourhis. Celui de Berry est le plus référencé, dont ce modèle bidimensionnel postule que pour les migrants, le processus acculturatif se résume dans le choix entre, d'une part le maintien de leur héritage culturel et de leur identité, et d'autre part la recherche et le maintien d'échange avec le groupe d'accueil (**Berry, 2005**).

Nous nous sommes intéressées à cet aspect car il a démontré qu'il existe une certaine relation entre l'acculturation et l'implication organisationnelle chez les travailleurs migrants. En termes de définition, l'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible» (**Meyer et Allen, 1991, p62**).

Les différentes orientations d'acculturation que Berry a proposé dans son modèle de stratégie peuvent être adoptés par les travailleurs chinois en Algérie pourraient conduire vers les différents modes d'implication organisationnelle que Allen et Meyer ont proposé dans leur théorie. Dont l'orientation d'intégration pourrait conduire vers le mode affectif d'implication, l'orientation

de marginalisation pourrait conduire vers l'implication calculée et orientation de séparation pourrait conduire vers l'implication normative. C'est pourquoi nous posons la question suivante :

Quel est l'effet d'acculturation sur l'implication organisationnelle chez les travailleurs d'origine chinoise en Algérie ?

## **1.2- Hypothèses de recherche :**

Pour répondre à la question posée dans notre problématique, nous avons émis les deux hypothèses suivantes:

**Première hypothèse** : Les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation positives (intégration et assimilation) vis-à-vis du contexte socioculturel algérien développent un niveau élevé d'implication affective envers leur entreprise.

**Deuxième hypothèse** : les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation négatives (séparation et marginalisation) vis-à-vis du contexte socioculturel algérien développent un niveau élevé d'implication normative et calculée envers leur entreprise.

### **1.3- Définitions des concepts :**

Dans ce point nous allons définir les concepts des variables de notre étude :

#### **1.3.1- L'acculturation :**

L'acculturation selon (Berry,1996) « ... l'acculturation décrit le changement dans les attitudes, les valeurs et les comportements que les membres d'un groupe culturel minoritaire opère en prenant contact ou en subissant les effets du contact avec d'autres cultures dominantes ».

Selon (Bourhis, 1997) « L'acculturation est un processus dynamique impliquant la transformation non seulement des immigrants mais également des membres de la communauté d'accueil ».

#### **1.3.2- les orientations d'acculturation :**

Dans ce point nous allons définir les orientations d'acculturation selon (Berry, 1996) :

##### **1.3.2.1- L'orientation d'intégration :**

« Lorsque que l'individu désire maintenir sa culture d'origine et en même temps acquérir une autre culture ».

##### **1.3.2.2- L'orientation de séparation :**

« Une orientation deséparationsignifie que l'individu désire maintenir sa culture mais rejette le contact interculturel avec la société d'accueil ».

##### **1.3.2.3-L'orientation d'assimilation :**

« Un rejet de la culture d'origine combiné avec une attitude favorable envers le contact caractériserait une orientation d'assimilation à l'autre culture ».

##### **1.3.2.4-L'orientation de marginalisation :**

« Il rejette sa propre culture et la culture dominante »

#### **1.3.3-Définition opérationnelle des orientations d'acculturation:**

Dans ce titre nous allons donner une définition d'après nos observations sur le terrain pour chaque orientation d'acculturation de nos hypothèses :



### **1.3.3.1- Orientation d'intégration :**

On veut dire par l'orientation d'acculturation d'intégration que les scores obtenus quant aux attitudes du salarié chinois vis-à-vis de la culture d'accueil et la culture d'origine sont élevés.

### **1.3.3.2- Orientation de séparation :**

On veut dire par l'orientation d'acculturation de séparation que les scores obtenus quant aux attitudes du salarié chinois vis-à-vis de la culture d'accueil est faible par rapport à la culture d'origine.

### **1.3.3.3- Orientation d'assimilation :**

On veut dire par l'orientation d'acculturation d'assimilation les scores obtenus quant aux attitudes du salarié chinois vis-à-vis de la culture d'accueil est très élevé par rapport à la culture d'origine.

### **1.3.3.4- Orientations de marginalisation :**

On veut dire par l'orientation d'acculturation de marginalisation que les scores obtenus quant aux attitudes du salarié chinois vis-à-vis de la culture d'accueil et la culture d'origine sont faibles.

### **1.3.4- Définition de mesure :**

On mesure les orientations d'acculturation par rapport a notre échelle utilisé comme suit : les questions impairs : ( 1 ,3,5,7,9,11,13,15,17,19). C'est vis-à-vis aux attitudes de la culture d'origine.

Les questions paires :(2 ,4,6,8,10,12,14,16,18,20) . C'est vis- à- vis aux attitudes de la culture d'accueil.

### **1.3.5- L'implication organisationnelle :**

Selon Allen et Meyer (1991) : « L'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible» (Meyer et Allen, 1991, p62).

#### **1.3.5.1-Les dimensions de l'implication :**

Selon Allen et Meyer : ils ont proposé trois modes d'implication organisationnelle ;

**Implication affective :**

« Se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation ».

**Implication normative :**

« se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté) ».

**Implication calculée :**

« Fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportunité de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés ».

**1.3.5.2-Définitions opérationnelles :**

On veut dire par l'implication normative que les scores obtenus quant aux réponses du salarié chinois vis-à-vis des questions qui représentent le sentiment de culpabilité de quitter son entreprise sont élevés.

On veut dire par l'implication affective queles scores obtenus quant aux réponses du salarié chinois vis-à-vis des questions qui représentent le sentiment d'affection envers son entreprise sont élevés.

On veut dire par l'implication calculée que les scores obtenus quant aux réponses du salarié chinois vis-à-vis des questions qui représentent le sentiment d'obligation de rester dans son entreprise sont élevés.

**1.4- Objectifs et importance de la recherche :**

Afin d'effectuer un mémoire de fin du cycle Master, on a pu choisir le thème d'acculturation qui est un sujet d'actualité. De nos jours le sujet de l'acculturation est omniprésent sur la scène scientifique, et vu que la catégorie des travailleurs d'origine chinoise au travail est d'apparition très récente dans

notre pays, nous avons opté de pousser notre curiosité scientifique au plus loin pour découvrir et cerner la relation entre l'acculturation et l'implication organisationnelles chez les travailleurs d'origine chinoise et obtenir ainsi la panoplie d'informations sur leurs niveaux d'acculturation et leur mode d'implication organisationnel et afin de comprendre la relation entre ces deux variables. Le manque d'étude sur ce sujet nous a motivés à le choisir afin d'apporter un plus à la recherche scientifique d'un côté et de l'autre de comprendre vraiment le thème de l'acculturation.

Notre expérience aussi minime dans le sujet de la structure organisationnelle exploré pendant la fin du premier cycle, et aussi l'encouragement de notre encadreur qui a traité ce thème, mais avec une nouvelle orientation.

L'adoption d'une nouvelle lecture pour le thème sensible de l'effet d'acculturation sur l'implication organisationnelle soit chez les travailleurs d'origine Algérienne ou bien les travailleurs d'origine Chinoise a pour objectif de le vérifier sous différents angles et variables qui sont :

- Identifier les orientations d'acculturation selon différentes approches ;
- Déterminer les différents modes d'implication organisationnelle chez les travailleurs d'origine chinoise en Algérie ;
- discerner la relation entre les orientations d'acculturation et les modes d'implications organisationnelle chez les travailleurs d'origine chinoise en Algérie.

## **1.5- Etudes antérieures :**

Dans ce point on évoquera les différentes études antérieures menées sur le sujet d'acculturation et l'implication organisationnelle.

### **1.5.1- Etude sur l'impact des stratégies d'acculturation des migrantes sur le sexisme, l'orientation à la dominance sociale et la façon dont la migrante est perçue en pays d'accueil et en pays d'origine :**

Cette étude a été réalisée par Annick Durand-Delvingne, Davy Castel et MihaelaBoza qui a été traitée dans le contexte de la théorie de Berry.

L'objectif de leur étude était d'analyser l'impact des stratégies d'acculturation des migrantes sur la façon dont elles étaient appréciées ou dépréciées, sur le sexisme (bienveillant et hostile) ainsi que sur l'ODS en pays d'accueil et en pays d'origine.

En ce qui concerne la façon dont la migrante est évaluée, les résultats obtenus sont tout-à-fait conformes aux hypothèses et aux travaux antérieurs sur le sujet dans la mesure où le maintien ou non de la culture d'origine détermine la façon dont la migrante est évaluée en pays d'origine tandis que l'adoption ou non de la culture d'accueil détermine la façon dont elle est évaluée en pays d'accueil. De plus, il apparaît, auprès de la population d'étude composée d'étudiants, qu'en pays d'accueil, et entre les deux stratégies d'acculturation caractérisées par l'adoption de la culture d'accueil, l'intégration conduit à un degré d'appréciation de la migrante significativement plus élevé que l'assimilation. Ces résultats sont conformes à ceux obtenus précédemment en France auprès de la même population suite à la présentation du portrait d'un migrant homme (Maisonneuve & Testé, 2007).

### **1.5.2- Etude sur l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail au sein de la DRGB SONATRACH de Bejaia :**

Cette étude a été réalisée par Zoughebi Sonia qui a été traitée dans le contexte de la théorie d'Allen et Meyer, suivi d'une synthèse :

L'enquête qui a été menée auprès des salariés de la DRGB/SONATRACH dévoile l'existence de trois types d'implications (affective, calculée, normative). D'emblée, l'analyse de variance révèle que l'appartenance à une instance représentative du personnel, et le niveau de proximité professionnelle avec les salariés touchés par le plan social n'ont pas d'influence significative. Par contre, le statut hiérarchique du répondant, l'adhésion à une catégorie professionnelle (travail administratif, travail dans l'atelier et le travail en laboratoire), le niveau de formation et l'ancienneté influencent sur le niveau d'implication. Par ailleurs, les informateurs les plus anciens ont une implication globale, affective, moins calculée et normative plus que celui des informateurs ayant moins d'ancienneté, plutôt avec une implication calculée. En effet, les informateurs anciens cadres manifestent une implication calculée nettement moins forte que les employés ; ces derniers semblent en effet davantage amenés à calculer leur lien avec l'entreprise à leur ambition et leurs perspectives.

La position des cadres suppose une adhésion forte aux buts et valeurs de la direction, ce résultat n'est pas surprenant. Or, les informateurs les moins diplômés expriment une implication calculée et normative plus forte que les autres. Ce résultat peut être rapproché de celui qui concerne le statut hiérarchique ; les cadres ont pour la quasi-totalité de celui qui de formation supérieur aux autres. Ceci explique aussi, que la satisfaction au travail dépend de types d'implication émergés chez les salariés et non pas aux conditions de travail, car les salariés anciens dénoncent quelque manque dans les conditions de travail (physique, matériel) mais ils sont toujours satisfaits et ils pensent jamais à quitter leur entreprise et tout ça est dû à leurs amours, attachements, responsabilités envers leur entreprise. Par ailleurs les salariés impliqués par calcul et norme travaillent par obligations, besoins et intérêt à cette entreprise. Exemple : les salariés si ils trouvent une entreprise qui octroiera plus de salaire et plus de confort ils quitteraient leur entreprise sans tourner en arrière car leurs objectifs principaux c'est l'intérêt personnel et non pas l'intérêt collectif ; à cet effet, on a constaté dans notre enquête que les conditions de travail ne sont pas favorables comme il est prévu à une grande entreprise ainsi, c'est pour cela on peut dire que le futur de cette entreprise reste *incertain* et *inconnu* puisque ses salariés fidèles, sont tous au bout de la retraite et la majorité de ses jeunes salariés pensent à la quitter.

### **1.6-La place de la présente étude par rapport aux recherches antérieures :**

Dans les précédentes études qui ont été réalisées sur l'implication organisationnelle, elles se sont focalisées sur différentes variables dont ils ont traité le concept « implication organisationnelle » l'un des principes phares du management de qualité et cœur de cette problématique d'autant plus congrue en Algérie que l'accueil-miroir de l'implication-apparaît comme étant ce talon d'Achille du service hôtelier.

En outre, une autre étude a été effectuée sur l'impact des stratégies d'acculturation des migrantes sur le sexisme, l'orientation à la dominance sociale et la façon dont la migrante est perçue en pays d'accueil et en pays d'origine sur une population de Roumanie ce qui distingue notre recherche aux autres études, la nôtre est concentrée sur

la population chinoises et algériennes dans les variables acculturation et son effet sur l'implication organisationnelle chez les travailleurs d'origine chinoise en Algérie dans de nombreuses entreprises dont on a découvert un nouveau facteur qui peut influencé sur les orientations de l'implication organisationnelle qui est l'acculturation.

L'importance de notre présente étude c'est de démontré que l'implication organisationnelle chez le travailleur n'est pas liée seulement aux conditions de travail ou bien l'intérêt professionnel ou le climat organisationnelle, dans ce point on a touché une variable sensible qui est « l'acculturation », dont on se focalise sur la culture d'origine des chinois et la culture du pays d'accueil l'Algérie c'est ce qui nous a permis de décortiqué la nature de la relation existée entre ces deux variables « acculturation et implication organisationnelle ».

- **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion de ce chapitre,il apparait clairement qu'on a présente par le répartir on divers sections, nous avons identifié notre problématique de recherche et nous avons aussi cité des hypothèses à la problématique, nous avons défini les concepts de notre thème, comme nous avons parlé sur les objectifs et importance de notre recherche, les études antérieurs et pour finir nous avons montré la place de notre présente étude par rapport aux recherches antérieurs.

# **Chapitre II :**

# **L'acculturation**

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu l'acculturation suivi de son aperçu historique et nous allons discuter sur l'acculturation psychologique, l'identité culturelle et influence, et comme nous allons évoquer le phénomène d'immigration puis les concepts connexes à l'acculturation et ses approches théoriques, en deuxième lieu nous allons présenter la diversité culturelle dans les entreprises, le management des équipes multiculturelle suivi des comportements clefs de manager des équipes multiculturelle.

## **2-1'acculturation :**

Dans ce titre nous allons définir l'acculturation selon différentes approches :

### **2.1-Définition d'acculturation :**

Acculturation selon Berry (1996) « considère, en particulier, que l'acculturation décrit le changement dans les attitudes, les valeurs et les comportements que les membres d'un groupe culturel minoritaire opère en prenant contact ou en subissant les effets du contact avec d'autres cultures dominantes ».

### **2-2-Aperçu historique sur le concept d'acculturation :**

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

En psychologie c'est hall (1904) qui pour Rudmin (2003), fut le premier à aborder ce domaine d'étude, à l'exception de la première théorie psychologique de l'acculturation attribuée à thomas et znaniecki (1918),et ce jusqu'aux années cinquante ou a ce champ d'étude commença enfin à être pleinement investi, SAM (2006) et tremble (2002) rappellent que les termes d'acculturation et d'assimilation ont souvent été utilisés de manière interchangeable, nous verrons que l'utilisation de ces deux dénominations comme synonymes renvoie à une conception unilinéaire du processus d'acculturation, dans laquelle nous n'inscrivons pas les travaux qui seront présentes. Sam pose deux hypothèses permettant d'expliquer les sources de cette confusion, tout d'abord, il évoque la reprise par les sociologues de cet objet d'étude constituant initialement un centre



d'intérêt pour les anthropologues, ces derniers utilisent le terme d'acculturation en le définissant comme le processus d'échange et d'amélioration mutuelle par lequel les sociétés progressent de la barbarie à l'instruction ;

La théorie relative à l'acculturation a été initialement développée en anthropologie afin de décrire les changements consécutifs à une interaction répétée entre plusieurs cultures autonomes. Berry (1996) considère, en particulier, que l'acculturation décrit le changement dans les attitudes, les valeurs et les comportements que les membres d'un groupe culturel minoritaire opère en prenant contact ou en subissant les effets du contact avec d'autres cultures dominantes. Ainsi, ce concept d'acculturation a surtout donné lieu à des études dans le contexte de l'immigration – et essentiellement aux Etats-Unis - où des individus issus d'une culture se trouvent confrontés aux valeurs du pays hôte. **(La Sorbonne, 2000)**

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

L'amalgame entre ces deux termes s'est amplifié selon Sam (2006) lorsque les anthropologues ont cessé de s'intéresser à leur groupe cible habituel (c'est-à-dire les sociétés dites primitives) en privilégiant l'objet d'étude des sociologues à savoir « les immigrés », mais tout en continuant à employer le terme d'acculturation. **(Mereux proposition d'un cadre acculturatif, 2012, p, 6,7)**

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

Les recherches réalisées par exemple aux États-Unis et au Canada sont plutôt basées sur des méthodes quantitatives, Rudmin (2009) insiste plus précisément sur le fait que ces études quantitatives ont beaucoup porté sur la santé « physiologique et psychologique » des immigrés ;

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

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

Graves(1967)introduit le concept d'acculturation psychologique, qui sa situation de contact de la culture étant influencée à la fois directement par la référence à changements dans une personne qui est un participant dans une culture externe, et par le changement de culture dont l'individu est un membre, il y a deux raisons pour garder le culture et psychologique niveaux distincts.la première est que la psychologie interculturelle considère le comportement humain individuel que l'interaction avec le contexte culturelle dans lequel il se produit. Compte tenu de ces deux distincts niveaux de phénomène, conceptions et mesures distinctes sont nécessaires. La seconde raison en est que chaque individu entre dans et participe à ou des changements dans la même façon, il y a de grandes différences individuelles dans la même arène d'acculturation, autrement dite, alors que l'acculturation générale est qui aura lieu au niveau du groupe, les individus ont des degrés variables de participation à elle et des objectifs variables pour atteindre à partir de la situation de contact.(Édition la Sorbonne.2000)

### 2.3- définition du concept de l'acculturation :

En sociologie ou psychologie, le terme "acculturation" désigne le processus d'adaptation d'un individu ou d'un groupe venant d'ailleurs, à une culture locale, entraînant l'abandon partielle ou totale des éléments de leur propre culture. **(Doron et Parrot, 1998)**

D'une manière minimaliste, presque simpliste, le terme d'acculturation peut se définir comme une formule décrivant l'ensemble des phénomènes et des processus qui accompagnent la rencontre entre deux cultures différentes. Ce vocable est issu de l'anthropologie anglo-saxonne où il apparaît déjà au XIX<sup>e</sup> siècle. Ce n'est, cependant, qu'à partir des années 1950 que son utilisation s'est développée dans le domaine des sciences sociales.

L'acculturation est le double processus de changements culturel et psychologique qui a lieu à la suite d'un contact entre deux ou plusieurs cultures et de leurs membres, ces changements culturels et psychologiques viennent résulte d'un processus à long terme, parfois prendre des années, voire des générations, et parfois des siècles, l'acculturation est un processus de changements culturels et psychologiques qui impliquent différentes formes de mutuelles hébergement, conduisant à des adaptations à long terme psychologiques et socioculturels entre les deux groupes, contact et changements se produire pour un certain nombre de raisons y compris colonisation, invasion, militaire, la migration et séjourne (tels que le tourisme, international étude et affichage à l'étranger) il se poursuit longtemps après le contact initial au pluriel culturel sociétés, ou les communautés ethnoculturelles maintiennent les caractéristiques de leurs cultures patrimoniales, bien que l'acculturation est un processus qui se poursuit aussi longtemps que il y a, culturellement différent les groupes en contact, une certaine adaptation à long terme à la vie dans les milieux de la culture prend contact diverses formes résultant généralement d'une certaine forme de logement à long terme au sein de là les groupes en contact. cela implique souvent par exemple : l'apprentissage des langues de l'autre, le partage, les préférences des uns et des autres produits alimentaires et les formes de l'adoption de robe et les interactions sociales qui sont caractéristiques de chaque groupe **(Berry. 1996)**

Un élément clé de tous les phénomènes d'acculturation est la variabilité avec laquelle ils ont lieu, il existe des grandes différences entre les groupes et l'individualisme dans les façons dont les gens cherchent à aller sur leur acculturation (appelées stratégies d'acculturation) et la mesure dans laquelle ils réalisent des adaptations satisfaisantes, l'acculturation procède souvent à des vitesses différentes, et avec des objectifs différents conduisant parfois à une augmentation des conflits et stress et à des adaptations plus difficiles ;

L'acculturation comprend les phénomènes qui se produisent lorsque des groupes de personnes ayant des cultures différentes entrent en contact continu de première main, avec les changements ultérieurs dans les modèles culturels originaux de l'un ou les deux groupes, cette définition d'acculturation doit être distinguée de changement de culture, duquel il est un aspect, et l'assimilation qui est parfois une phase d'acculturation, le changement de culture qui est initié par la conjonction de deux ou plus d'autonomes systèmes culturels, changement d'acculturation peut être la conséquence directe de la culture, transmission, il peut être dérivé de causes non culturelles, comme écologique ou modification démographique induite par une culture incidente, il peut être retardé comme avec des ajustements internes suivants à l'acceptation de traits ou des motifs exotiques ou il peut être une adaptation réactive des modes de vie traditionnelles, autrement dit, alors que l'acculturation générale est qui aura lieu au niveau du groupe, les individus ont des degrés variables de participation à eux et des objectifs variables pour atteindre à partir de la situation de contact, ce cadre sert comme une carte de, ces phénomènes qui doivent être conceptualisés et mesurés pendant la recherche d'acculturation, au niveau culturel nous devons comprendre les principales caractéristiques de deux groupes culturels d'origine avant leur majeure contacts, la nature de leurs relations de contact, et la dynamique culturelle résultant des changements dans les deux groupes et dans les groupes ethnoculturels émergents au cours du processus d'acculturation, la collecte de ces informations nécessite un vaste travail ethnographique au niveau de la communauté (**Berry. 1996**)

L'acculturation est un processus qui implique la réception et l'assimilation d'éléments culturels d'un groupe humain par un autre. Ainsi, un peuple acquiert une nouvelle culture ou certains aspects de celle-ci, généralement en détriment de la propre culture et de façon involontaire. Règle générale, la colonisation est la cause externe d'acculturation la plus commune ;

Les processus d'acculturation ont plusieurs niveaux de destruction, survie, domination, résistance, modification et adaptation des cultures natives suite au contact interculturel. Cette dynamique englobe l'intériorisation, la mise en valeur et l'identification des valeurs culturelles.

L'acculturation peut être menée par l'influence d'un courant idéologique systématique, consistant et persistant, bien que dans les processus les plus simples c'est la culture qui finit par s'imposer par la force de la majorité par rapport à une autre culture. (Doron et Parrot,1998)

#### **2.4- L'acculturation psychologique :**

L'acculturation psychologique est le processus d'un changement culturel et psychologique en tant que conséquence et résultat du contact entre groupes culturels et leurs membres ;

Depuis une vingtaine d'années de plus en plus d'études s'intéressent aux stratégies d'acculturation adoptées par les immigrés ainsi que celles perçues par les populations hôtes. En effet, depuis les années 1980 l'immigration familiale est plus importante et remet en cause l'organisation des sociétés quant à l'accueil des immigrés. Les études portent sur les différents facteurs et leurs rôles dans les stratégies d'acculturation. L'objectif est de comprendre ces facteurs afin d'améliorer notamment les relations entre les groupes. Pour cela, différentes échelles de mesure ont été créées et plusieurs théories tentent d'expliquer les comportements et les avis des immigrés et des hôtes ;

Au sein de la communauté européenne, à partir des années 1980, l'immigration de main-d'œuvre s'est transformée en immigration familiale, ce qui implique une plus grande stabilité et plus de durabilité. C'est ainsi que l'organisation des États face à l'immigration a été remise en cause avec notamment des débats concernant la conception de la citoyenneté, de l'identité nationale et du statut des immigrés<sup>6</sup>. En 1999, Sabatier propose une nouvelle définition de l'immigré « une personne qui s'est déplacée plus ou moins volontairement d'une société pour s'installer durablement dans une autre société ». Les raisons de leur migration peuvent être économiques, politiques ou encore familiales. Ce phénomène d'immigration est un cas d'acculturation car deux groupes culturels rentrent en contact ce qui provoque des changements qui sont ici culturels et psychologiques. Il s'agit donc de phénomène d'acculturation psychologique. En général, les immigrés se trouvent face à de nouvelles pratiques culturelles et doivent s'adapter aux codes du pays d'accueil. Les transformations qui découlent

de cet inter culturalisme sont appelées soit « acculturation », soit « mouvement vers une culture ». La plupart des études montrent qu'il est possible de s'adapter à une nouvelle culture tout en maintenant sa culture d'origine ;

Les problèmes d'adaptation des migrants ont été longtemps considérés comme un échec de leur intégration à la société d'accueil, dont ils étaient responsables. D'ailleurs, certains modèles d'acculturation n'accordent pas d'attention aux membres de la majorité d'accueil dominante, qui influencent les orientations d'acculturation des immigrants. Or, la qualité d'adaptation de l'immigré serait aussi la résultante de l'interaction entre les processus d'acculturation des immigrants et des membres de la société d'accueil pour la plupart des auteurs. Ainsi, Malinowski et Ortiz insistent sur le fait que les acculturés et la culture d'accueil ne sont pas passifs, ces deux groupes ont une influence sur les rapports de pouvoir qu'il y a dans le processus d'acculturation. L'un des intérêts à ce type d'étude est de bien comprendre ces processus pour pouvoir mettre en place des programmes adaptés pour le bon fonctionnement des différents groupes. Il y a donc les processus d'acculturation adoptés par les immigrants et ceux perçus par la population hôte. **(Acculturation psychologique.2013)**

## **2.5- L'identité culturelle et influence :**

Culture et civilisations, « ces océans d'habitudes, de contraintes, d'affirmation », pour reprendre l'expression de Braudel, sont e résultats d'héritage, d'accumulation, quel que soit le moment saisi de leur histoire, ou celle de l'humanité. Ces deux termes impliquent également l'espace, le territoire ou s'amorcent des transformations liée aux groupes humains qui les gèrent autant qu'à l'art, à la pensée, à l'économie, à l'ensemble « des acquis sociaux qui en font des règles, des connaissances, des méthodes » et qui leur confèrent leur identité ;

Ainsi, une culture est la conséquence, la cristallisation de l'adaptation et de le rencontre de groupes humains. Au cours du temps, ceux-ci se rassemble, selon leurs affinités, en communauté qui librement déterminent le sens de leur devenir. **(Bronstein, 1996)**

La création d'une culture passe aussi par la sélection ou l'affirmation de valeurs, de croyances, de passions indispensables à la mise en place de règles, de finalités, de normes. Il existe une pluralité de cultures dont la finalité diffère de

celle du progrès, puisqu'elle ne s'est pas faite de façon nécessaire et linéaire. Une culture est spirale dont la force repose sur du continu et du discontinu, de l'ordre et du désordre, dans la conversation et du rejet. L'image unifiée de l'homme que l'on avait pu y percevoir s'évanouit au cours des interrogations philosophiques dans une poussière de doctrines contradictoire. Il n'existe pas d'université de la pensée humaine, de concepts, pas plus que toute culture ne se révèle être le simple projet de la raison ou d'un réseau de lois physico-mathématique ;

Qu'est-ce qu'une identité culturelle ?

L'identité est ce qui permet à l'homme morcelé de réunir ce qui le définit à la fois comme, homo faber, homo mysticus, et homo technologicus ;

Peut-on appliquer la même définition aux cultures, et supposé que leur identité se forme à partir de la réunion de leurs oppositions et similitude ?

Pourquoi ne parle-t-on pas de l'identité d'une civilisation ? Il devient nécessaire avant tout de donner une définition de ce dernier terme et de préciser par rapport à lui encore celui de culture ;

Le terme de civilisation reste inconnu pendant presque tout le XVIII<sup>e</sup> siècle et s'il est utilisé, c'est au singulier. L'encyclopédie de d'Alembert et de Diderot ne lui fait aucune place parmi ses articles. Si le qualificatif « civilisé » recouvre un usage assez long, le substantif « civilisation » ne fait son apparition que dans le dernier tiers du XVIII<sup>e</sup> siècle. Pendant longtemps son sens sera rattaché à celui que lui donne le siècle des lumières, à savoir celui d'institutions capable de faire régner ordre et harmonie, de répandre dans l'humanité l'esprit de l'Europe ;

Le phénomène d'accumulation, qui se produit comme un fait commun aux civilisations occidentales et orientales, est-il synonyme de progrès ?

Paul Ricœur montre que c'est l'accumulation de moyens qui fait qu'il y a eu finalement une histoire humaine. C'est la reconnaissance de l'homme par l'homme qui petit à petit se détache de tout ces phénomènes et fait de la diversité de tous ces groupes sociaux une unique humanité qui développe son expérience : dans la revendication de sa singularité, l'homme touche à l'universel. Pour Lévi-Strauss, c'est la société qui crée notre sentiment de l'identité personnel : « si cette pression manquait, je ne suis pas sûr que ce sentiment serait aussi fort que la plupart des gens croient l'éprouvé ». Cela

rejoint en quelque sorte la formule d'Héraclite, qui voit dans tout groupement un effet doctrinal « les hommes éveillés habitent le même monde » ;

Cependant, l'identité culturelle et religieuse est à différencier, Même si la cause qui y mène peut être similaire. Pendant cette extrême antiquité, l'ordre social organise l'ordre social organise des éléments qui lui sont propre.(**Braunstein, 1996**)

## **2.6- Le phénomène d'immigration :**

L'immigration est l'action de venir s'installer et travailler dans un pays étranger, définitivement ou pour une longue durée. Ce processus peut être motivé par diverses raisons : oppression politique, violence, pauvreté, soif de changement, expériences nouvelles, etc. Une forte majorité des migrations se font pour des raisons économiques (Bhugra, 2004). Les migrations se font alors vers des pays plus industrialisés et stables économiquement. Il est intéressant de souligner l'intensité et l'ampleur de l'immigration qui est désormais marquée par la mondialisation des échanges et le métissage culturel. Pour les pays, l'immigration peut permettre de faire face à un déficit des naissances ou encore assurer une quantité ou une qualité de main-d'œuvre suffisante. Ces deux raisons sont le cas au Canada (**Statistique Canada, 2008**).

### **2.6.1-Les différentes générations d'immigrants :**

Dans la documentation scientifique, les immigrants sont catégorisés en génération. Le plus souvent, ce sont les immigrants de première, seconde et troisième génération qui ont fait l'objet de recherche. Un immigrant de première génération répond à la définition présentée plus haut : « un individu qui a quitté volontairement son pays et vient s'installer dans un autre pays de façon permanente ». Un immigrant de seconde génération est l'enfant de deux immigrants de première génération. Un immigrant de troisième génération est l'enfant de deux immigrants de deuxième génération, et ainsi de suite pour les autres générations. Ces distinctions sont importantes car chaque génération d'immigrants fait face à des enjeux culturels complètement différents. Certains auteurs comme Bhugra (2004) et Gaudet, Clément et Deuzeman (2005) ont examiné les différences entre les générations d'immigrants. La première génération d'immigrants ferait face aux enjeux d'adaptation face au nouveau pays : déracinement et nécessité de création de nouveaux repères. En d'autres termes, ces individus recommencent à zéro. Bhugra (2004) mentionne que les



immigrants de première génération, comparativement aux autres générations, auront tendance à se battre davantage et à être très persévérants. Ils vivraient davantage de stress que les immigrants des autres générations. La deuxième génération d'immigrants ferait face à des enjeux de conflits culturels. À titre d'exemple, selon Gaudet, Clément et Deuzeman (2005), les immigrants de deuxième génération percevraient davantage de discrimination collective que les immigrants de première génération. Cette discrimination perçue engendrerait alors de la détresse psychologique. Ces auteurs expliquent cela par le fait que le réseau social des immigrants de seconde génération serait plus grand que ceux des immigrants de première génération. Les immigrants de troisième génération auraient quant à eux un enjeu de réaffirmation et un regain d'intérêt pour les traditions, les normes et les valeurs de leur culture d'origine (Atkinson, Morten et Sue, 1983). Ainsi, chaque génération a ses enjeux particuliers. Dans le cadre de cette recherche doctorale, ce sont les immigrants de première génération seulement qui sont étudiés. L'adaptation de ces immigrants est par ailleurs fortement influencée par les raisons d'immigration. (Statistique Canada, 2008).

### **2.6.2-Importance du monde du travail pour les travailleurs immigrants :**

Le milieu de travail est une sphère de vie primordiale pour l'individu. Par le travail, l'individu s'insère dans le monde et exerce ses talents (Morin et Forest, 2007). Il se définit et crée de la valeur qui peut lui donner, en retour, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire même un sens à sa vie. De ce fait, plusieurs auteurs font référence au sens du travail (Morin et Forest, 2007; Pauchant, 1996), qui peut être défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un individu recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail accompli. Pour l'immigrant, cette sphère de vie est d'autant plus importante puisqu'elle crée l'un des premiers liens avec la société d'accueil. Le milieu de travail pourrait même faciliter l'intégration du travailleur immigrant. Premièrement, le milieu de travail est une passerelle avec la société d'accueil, dans le sens où il permet aux immigrants d'entrer en relation avec la société d'accueil. Cette fonction est critique pour ces derniers car leur adaptation est facilitée par les interactions sociales (Aycan et Berry, 1996). Dans le cadre du travail, plus ils interagiraient avec les natifs, plus vite ils acquièreraient des habiletés pour s'adapter socialement et professionnellement (Rismark et Sitter, 2003). Ils pourraient alors s'impliquer davantage dans l'organisation,

prendre un rôle plus central dans le milieu de travail, et leurs opportunités de faire des contributions authentiques à l'entreprise seraient plus importantes (Cope, Cuthbertson et Stoddart, 2000). Deuxièmement, le milieu de travail est un lieu où l'immigrant approfondit la langue et la culture de la société d'accueil, et où il apprend les coutumes, les traditions et les valeurs. Streiff-Fénart (2006) rapporte que, pour les immigrants arrivant seuls, c'est d'abord dans la sphère du travail que seront mises à l'épreuve leurs valeurs. Les milieux organisationnels peuvent en effet jouer un rôle important quant à la transmission des valeurs (Selmer et De Leon, 1996). Enfin, le milieu de travail permet à l'immigrant de gagner un salaire mais aussi un statut et une identité (Norberg, 2002). Cet aspect est peu négligeable car il est fréquent que lors d'une immigration, l'immigrant perd son statut social (ex. un ingénieur en Tunisie qui devient chauffeur de taxi au Canada, faute d'équivalence des diplômes) et son identité se trouve alors fragilisée. Ainsi, par l'intermédiaire du travail, les immigrants pourraient avoir un gain monétaire, social, et une acceptation professionnelle qui pourrait renforcer leur identité fragilisée.

## **2.7- Les concepts connexes à l'acculturation :**

Nous allons présenter dans ce point les concepts ayant une relation avec l'acculturation.

### **2.7.1-La culture :**

- Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels ;
- Connaissances dans un domaine particulier : elle a une vaste culture médicale ;
- Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : la culture occidentale ;
- Dans un groupe social, ensemble de signes caractérisant le comportement de quelqu'un (langage, gestes, vêtements, etc.) Qui le différencie de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui : culture bourgeoise, ouvrière ;
- Ensemble de traditions technologiques et artistiques caractérisant tel ou tel stade de la préhistoire. **(Doron et Parrot, 1998)**

### **2.7.2-L'interculturel :**

les processus dynamiques engendrés par les interactions entre cultures ; un mode particulier d'interactions et d'interrelations qui se produisent lorsque des cultures différentes entrent en contact ainsi que par l'ensemble des changements et des transformations qui en résultent (**Doron et Parrot,1998**)

### **2.7.3-L'interculturalité :**

L'ensemble des processus psychiques, relationnels, groupaux, institutionnels générés par les interactions de cultures, dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation. (**Doron et Parrot,1998**)

## **2.8- les approches théoriques de l'acculturation :**

Dans ce titre nous allons présenter les différents modèles d'acculturation selon différentes théories comme le modèle de Camilleri, les stratégies de Berry et selon Richard Bouhris.

### **2.8.1- Le modèle des stratégies identitaires de Camilleri :**

L'origine de la notion de stratégie identitaire prend racine dans la théorie de l'identité sociale de Tajfet et Turner (1979, 1986). Ces auteurs partent du postulat selon lequel tout individu est à la recherche d'une estime de soi positive (identité positive) et que son appartenance à des groupes sociaux en dépend ;

Quand cette identité est dévalorisée ou remise en question, l'individu recourt à des stratégies identitaires pour la restaurer.

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

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

Tout d'abord, l'individu migrant connaît des atteintes à l'unité de sens, ou son équilibre est mis à mal car les valeurs « traditionnelles » auxquelles il s'identifie, c'est-à- dire les valeurs définissant son identité d'origine, ne lui permettent plus de s'accorder avec son nouvel environnement « moderne ». La cohérence entre ce que Camilleri appelle la fonction ontologique de l'identité (relative à son

enculturation) et la fonction pragmatique (relative à la nécessité de s'adapter à l'environnement) est ébranlée. Pour restaurer cette cohérence, l'individu recourt à trois types de stratégies : les stratégies d'évitement des conflits identitaires par la cohérence simple, les stratégies d'évitement des conflits par la cohérence complexe et les stratégies de modération des conflits. (**Journal.psychologique**)

### **2.8.2- Le modèle des stratégies d'acculturation de Berry :**

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

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

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

### **2.8.3- les stratégies d'acculturation selon Berry :**

Dans l'intégration, l'individu veut à la fois maintenir sa culture et son identité d'origine et avoir des contacts avec la société d'accueil. Il participe ainsi à la vie sociale dans la société d'accueil tout en conservant sa culture d'origine. Dans ce

cas, il existe plusieurs groupes éthiques distincts, coopérant tous au sien du système social général. L'individu peut alors mélanger les valeurs de sa culture d'origine et celles de la culture de la société d'accueil ;

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

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

Le font remarquer, c'est l'origine du choix (libre ou impose) qui détermine ici la stratégie (séparation ou ségrégation).(**Dasen et Ogay, 2000**).

Enfin, la marginalisation conduit l'individu à perdre son identité culturelle sans pouvoir établir des interactions ou des relations avec la société d'accueil. Cette situation est difficile à cerner avec précision et s'accompagne de confusion identitaire collective et individuelle, d'angoisse et de stress ; la question pathologique peut être le résultat de discrimination et d'exclusion à l'égard de l'individu migrant ;

Même si le concept d'acculturation a été pendant longtemps biaisé par le fait qu'historiquement il a été le fait d'auteurs issus de sociétés d'immigration (industrialisées), en considérant implicitement ou explicitement qu'il revenait aux «arrivants» (issus de sociétés non industrialisées) de s'adapter à la culture de la société d'accueil, il a évolué. Par conséquent, nous pouvons à l'instar de Bourhis et collab. (1997) proposer une vision interactive des phénomènes d'acculturation. Camilleri (cité par Kanouté, 2002), lors de la conférence d'ouverture du VIe congrès de l'ARIC (Association francophone pour la Recherche Inter Culturelle) en 1996 à Montréal, a souligné que les stratégies identitaires sont «impliquées» d'une certaine manière dans les stratégies d'acculturation. Ces deux modèles adoptent la notion de stratégie pour expliquer les conduites des individus dans les situations interculturelles. Elle se définit «comme des procédures mises en œuvre (de façon consciente ou inconsciente) par un acteur (individuel et collectif) pour atteindre une, ou des, finalités (définies

explicitement ou se situant au niveau de l'inconscient), procédures élaborées en fonction de la situation d'interaction, c'est-à-dire en fonction des différentes déterminations (socio-historiques, culturelles, psychologiques) de cette situation» (**Lipiansky, Taboada-Léonetti et Vasquez, 1990, p.24**). Le choix d'usage de cette notion réside dans l'idée que les individus sont des sujets acteurs capables d'agir sur leur identité, «cette conception est une conséquence logique de la définition de l'identité comme résultat d'une interaction et non comme une définition substantiviste» (**Taboada-Léonetti, 1990, p.49**). Ainsi, dans les deux approches, les comportements des individus en situation interculturelle sont issus des processus stratégiques résultant de leur élaboration individuelle et collective, et expriment, dans leur mouvance, les adaptations opérées, au jour le jour, en fonction de la variation des situations et des enjeux qu'elles suscitent. Cependant, le nombre de stratégies d'acculturation identifiées étant relativement réduit, il est nécessaire de les articuler avec les nombreuses nuances et détails introduits par Camilleri (**Dasen et Ogay, 2000**).

Les deux approches partagent également l'idée selon laquelle les stratégies d'acculturation et identitaires sont multidimensionnelles. On ne peut situer l'individu sur une seule dimension à mi-chemin entre les deux cultures en contact. En ce sens, le modèle d'acculturation de Berry (1989, 2000) se base sur le croisement de deux dimensions: la volonté d'avoir des contacts et des participations avec la société d'accueil et d'adopter ses valeurs, et la volonté de maintenir sa culture d'origine. S'il fallait faire le lien avec le modèle des stratégies identitaires de Camilleri (1989, 1990), la première correspond au pôle pragmatique de l'identité dont la fonction est adaptative. Il s'agit de trouver

Une place psychologique et sociale admissible. La deuxième renvoie au pôle ontologique. La fonction est ici intégratrice, il faut préserver le moi en tant qu'unité intégrée. (**Journal, psychologique**).

#### **2.8.4- Les différentes orientations (stratégie) d'acculturation selon Richard Bourhis 1997 :**

L'acculturation est un processus dynamique impliquant la transformation non seulement des immigrants mais également des membres de la communauté d'accueil. (**Bourhis, 1997**)

Bourhis(1997) a proposé cinq orientations d'acculturation que l'immigrant peut adopter dans son pays d'accueil qui sont intitulées :

#### **2.8.4.1-Individualisme :**

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

#### **2.8.4.2-L'intégrationniste :**

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

#### **2.8.4.3-L'assimilationniste :**

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

#### **2.8.4.4-Le ségrégationnisme :**

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

#### **2.8.4.5-L'excursionniste :**

C'est l'orientation qu'adoptent les membres de la communauté d'accueil qui refusent que les immigrants conservent leur culture d'origine et qui s'objectent à ce qu'ils adoptent ou influencent la culture d'accueil. Les excursionnistes considèrent que les immigrants ne sont pas les bienvenus car ils risquent de « contaminer » l'authenticité de la culture d'accueil. (**Internationale de la recherche inter culturelle, vol 2, n°2**)

#### **2.9-le processus d'acculturation :**

L'Homme en tant qu'être éminemment social, vit un processus dynamique de socialisation. Processus dans ce que la socialisation renvoie à une construction tout au long de sa vie et non à une construction figée, et dynamique dans ce qu'elle renvoie à des relations d'interdépendances entre les individus.

Selon le modèle déterministe Durkheimien, la socialisation fait référence au processus par lequel la société agit sur l'homme pour faire de lui un être social, une personne normalisée et inscrite dans le groupe. Elle a pour fonctions d'une part, de permettre à chacun de s'adapter, de s'intégrer dans la société et d'autre part, de permettre à la société de présenter une relative cohésion ; la société dicte à l'homme ses manières de penser et d'agir, ce dernier intériorise les normes établies par la société via son éducation et c'est de cette manière que l'individu se socialise et devient un être social.

Alors que l'homogénéité sociale et l'existence d'une culture unique prévalent dans la conception durkheimienne, nous préférons présenter une définition plus actuelle du processus de socialisation, à savoir un « processus d'interaction sociale qui implique que la culture n'est pas figée dans une sorte d'unicité mais suppose la coexistence de cultures différentes, voire



de subcultures dans une même société ». La socialisation est donc à la fois un processus d'homogénéisation et de différenciation. D'homogénéisation dans ce que chaque individu incorpore les valeurs, intériorise la culture que la société lui inculque. De différenciation dans ce que les échanges entre des groupes d'individus de culture différente entraîne des changements dans les valeurs et les normes initiales ;

Il existe deux paradigmes concurrents sur la façon dont le processus d'acculturation se manifeste (Laroche & al, 1998). Le premier repose sur un modèle unidimensionnel qui stipule que, progressivement, les consommateurs acquièrent les valeurs de l'autre culture au détriment de leur propre identité culturelle. On parle alors, dans ce cas, de modèle d'assimilation. Toutefois, ce modèle a souvent été critiqué puisqu'il réfute l'existence, aujourd'hui indiscutable, d'un pluralisme culturel. Le modèle d'acculturation qui est le plus approprié est donc bidimensionnel : l'adaptation aux valeurs d'une nouvelle culture se réalise sans systématiquement perdre les aspects de la culture d'origine. Dans ce dernier cas de figure, le processus d'acculturation peut être mis en place selon différents modes opératoires ;

Berry (1996) identifie, en particulier, quatre situations d'acculturation. Deux pôles représentent la prédominance des valeurs culturelles d'un groupe sur un autre : la « séparation » qui consiste à maintenir son identité culturelle sans adopter celle de l'autre et « l'assimilation » qui revient à abandonner son identité culturelle pour adopter celle de l'autre. Entre ces extrêmes, et dans un rapport d'opposition, on parle « d'intégration » (ou de biculturalisme) lorsque l'identité culturelle du premier groupe est maintenue tout en adoptant l'identité culturelle du second. La « marginalisation » consiste à abandonner son identité culturelle sans pour autant adopter la culture de l'autre groupe ;

Cette grille initiale a été complétée et enrichie par d'autres chercheurs, essentiellement en ressources humaines et en management, qui proposent de classer les situations d'assimilation, d'intégration, de séparation, et de nouveauté (marginalisation réussie) en fonction du poids que les individus accordent aux valeurs de leur propre culture par rapport à celui qu'ils donnent aux valeurs véhiculées par l'autre culture. (**McGaughey et De Chieri, 1999**)

En s'installant dans un pays étranger, les immigrants sont donc assez rapidement obligés de s'adapter, du moins partiellement, aux manières de faire, de sentir et de penser de la société d'accueil. L'immigré a beaucoup à apprendre s'il veut être accepté et intégré. (Université, Rouen, 2011)

L'acculturation est le processus par lequel un groupe humain adopte, par contact continu et direct, les éléments d'une autre culture en abandonnant partiellement ceux de sa propre culture. Ce processus d'acculturation suppose :

### **2.9.1-La sélection :**

D'un certain nombre de traits culturels propres à la société du pays d'accueil et compatibles avec la culture d'origine. Les immigrants d'origine maghrébine n'auront pas de mal à adopter la langue française qu'ils ont plus ou moins apprise au moment de la colonisation. En revanche, certains refuseront la consommation de viande de porc contraire à la religion musulmane. (Université, Rouen, 2011)

### **2.9.2-La réinterprétation :**

Des traits culturels empruntés pour qu'ils puissent s'insérer dans la culture d'origine. un trait culturel, quelles que soient sa forme et sa fonction, sera d'autant mieux accepté et intégré qu'il pourra prendre une signification en accord avec la culture receveuse. Ainsi, les Indiens d'Amérique latine n'ont pu se convertir au catholicisme qu'après avoir attribué aux saints catholiques les attributs de leurs dieux. (Université, Rouen, 2011)

### **2.9.3-L'assimilation :**

Des emprunts culturels qui transforment profondément les manières de faire, de penser et de sentir des immigrants mais aussi de la population du pays d'accueil. (Université, Rouen, 2011)

## **2.10-la diversité culturelle dans les entreprises :**

Le multiculturalisme est défini par « la coexistence de plusieurs cultures au sein d'une même entité ou organisation » (Définition du Dictionnaire Larousse)

Suite à la globalisation, les entreprises Multinationales doivent donc adapter leurs techniques de gestion au choc des cultures. Nombreuses sont les définitions de concept « culture » (Schneider et Barsoux notent que les anthropologues en ont proposé 164 qui incluent la loi, la religion, l'art, les valeurs, *Managing Across Cultures*, Ptrentice Hall Europe, Hertfordshire, 1997). Toutes s'accordent sur la fondation : la culture est le produit de tout rassemblement d'êtres humains : « Nous nous retrouvons, nous communiquons, nous interagissons et par là même nous créons des cultures » **Durkheim (1858-1917)**.

La culture d'un individu est donc déterminée par plusieurs vecteurs, qui façonnent par la suite ses normes et ses valeurs : la base ethnique, l'éducation, la composante religieuse, le cadre économique et technologique. Dans une entreprise ces facteurs divergent, et créent un espace où de nombreuses cultures se côtoient et se confrontent. La composition des équipes ne se limite donc plus à un regroupement de personnes provenant du même pays ou issues d'une même culture : aujourd'hui nous assistons à la création d'équipe de nationalités et de culture mixtes. La notion de management est défini comme « une discipline qui a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs » (**Définition du Dictionnaire Larousse**).

### **2.10.1-la nature des équipes multiculturelles :**

Une équipe est définie comme un ensemble de personnes ayant des compétences spécifiques complémentaires en interaction régulière pendant un certain temps, dans le cadre d'une dépendance mutuelle fondée sur la poursuite d'un ou plusieurs objectifs. L'entreprise se compose de plusieurs équipes de travail. Dans une entreprise internationale les équipes sont donc composées d'individus de différentes cultures. Sur le terrain de la réflexion interculturelle, la définition la plus « utile » dans la réalité quotidienne d'un manager, confronté à l'expérience du mélange et du changement culturel est celle proposé par Trompenaars. (L'entreprise multiculturelle, Fons Trompenaars, Maxima Paris, 1994) Les membres qui la composent n'ont probablement pas la même conception du travail en équipe, ce qui peut influencer gravement le processus, l'efficacité et ainsi le résultat à atteindre. (**Management interculturel et style d'apprentissage : Etudiant et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec, C. Barmeyer, 2007**)

### 2.10.2-les différents types d'équipes multiculturelles :

Il y a tout d'abord les équipes biculturelles, composées de deux cultures. Ces équipes sont souvent présentes dans une entreprise qui a fait l'objet d'une fusion, d'une alliance ou d'une joint-venture. Dans ce genre d'équipe, une des cultures se trouve en position de force. Par conséquent, la partie dominante impose d'avantage ses idées, ses stratégies, son mode de travail et sa langue. L'autre partie est donc plus occupée à sauvegarder un équilibre tactique ou comportemental plutôt que de se concentrer sur les objectifs à atteindre. Des sentiments de supériorité et d'infériorité peuvent donc apparaître au sein de l'équipe tout comme une concurrence. Le manager doit donc prendre en compte la complexité d'une équipe biculturelle et doit mettre en place des moyens adaptés pour que les conflits soient moins récurrents. La question du pouvoir mal équilibré est centrale dans l'équipe biculturelle ;

La seconde équipe où différentes cultures sont confrontées est l'équipe multiculturelle. Les membres de ces équipes proviennent d'au moins trois cultures différentes. Le problème de pouvoir et de concurrence est moins présent que dans l'équipe biculturelle mais la cohésion de groupe peut être entachée. Le manager doit donc être attentif à la composition de l'équipe en ce qui concerne les appartenances culturelles des équipiers pour éviter des dysfonctionnements ;

Le dernier type d'équipe, est l'équipe multiculturelle virtuelle. Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication certaines équipes communiquent uniquement par le biais d'internet où téléphone. En effet, les équipes virtuelles travaillent à distance sur un projet précis et peuvent rassembler des ressources et des compétences diverses sans se déplacer. Le point négatif de cette organisation réside dans les éventuels malentendus au niveau de l'organisation (respect des délais) et de la communication (pas de vrais dialogues humains). Le manque de coordination de ces équipes apporte une perte de temps et de productivité importante. En principe, une coopération efficace repose sur une compréhension mutuelle et une bonne connaissance des acteurs. Le manager doit donc être un intermédiaire actif entre les membres de ces équipes et organiser des réunions fréquentes afin que l'information soit comprise par tous afin de favoriser la construction d'un esprit d'équipe commun et d'une synergie positive de travail. La diversité culturelle dans une entreprise, peut donc être source de conflits et peut porter atteinte aux objectifs finaux d'une équipe. **(Management interculturel et style d'apprentissage : Etudiant et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec, C. Barmeyer, 2007)**

### **2.10.3-le management des équipes multiculturelles :**

Le rôle du manager est donc de faire cohabiter différentes cultures afin que les compétences de chacun puissent devenir un avantage concurrentiel face aux autres entreprises. Mais la gestion d'une équipe multiculturelle est complexe et l'analyse des différents types de culture est essentielle pour une bonne gestion de l'équipe. Comme énoncé dans l'introduction une culture est définie comme l'ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un dans un groupe social qui le différencie de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui. La construction culturelle est composée de sept sources fondamentales: ethnique, linguistique, religieuse, économique, technologique, politique et esthétique. Ces sept sources fondamentales sont donc à la base d'une culture d'un individu. Pour le manager, l'analyse et la compréhension de ces différentes cultures représentent un enjeu pour instaurer une situation de travail propice à la performance ;

Il existe de nombreuses cultures et chacune d'entre elles réagit différemment face aux situations présentes dans le monde du travail. Il y a tout d'abord les cultures qui réagissent différemment face à la gestion du temps et de l'espace. Edward T. Hall a fait ressortir deux types de culture qui agissent et définissent différemment leurs priorités et leur rapport avec le temps : la culture mono chronique et la culture polychronique<sup>16</sup>. Dans une culture mono chronique, les individus se focalisent sur une seule tâche, car la multiplicité représente une forme de distraction. Cette attitude culturelle est présente dans les pays du nord de l'Europe. Contrairement à la culture mono chronique, les individus d'une culture polychronique encouragent la poursuite de plusieurs tâches, de différents niveaux d'importance. Cette culture est le plus souvent présente dans les pays méditerranéens. Dans une entreprise Italienne il n'est pas rare que le directeur face plusieurs tâches en même temps : prendre des appels en réunion, lire des dossiers et participer à une conférence... Face à ce comportement, des salariés travaillant dans une entreprise anglaise, allemande ou hollandaise peuvent se sentir ridiculiser et penser qu'ils ont peu d'importance. Cette situation peut donc être source de conflits, il est donc important que le directeur des ressources humaines mette en place des règles que chacun devra respecter, afin d'éviter les malentendus ;

Edward T.Hall a également créé la distinction des cultures dites de « contexte fort » (highcontext) ou de « contexte faible » (lowcontext). Les individus d'une culture à contexte fort, ne vont pas chercher dans une discussion par exemple, à s'attarder sur les détails. Pour eux il n'y a pas besoin de tout expliquer dans la mesure où ils pensent que tout le monde a compris la même chose. Au contraire, dans une culture à contexte faible, les individus se sentent obligés de rendre compte, de façon détaillée, de tous les éléments d'une situation pour éviter l'incompréhension et l'ambiguïté. En Europe, les allemands, les suisses et les finlandais sont considérés comme appartenant à une culture à contexte faible. Dans une entreprise, un salarié espagnol peut être irrité par le fait qu'un de ses collègues allemand, lors d'une réunion, explique toute la progression d'un projet dans le détail alors que pour lui une simple énumération de chaque étape du processus était suffisante ;

GeerHofstede a mis en avant les différences hiérarchiques qu'il existe dans les différentes cultures<sup>18</sup>. Ainsi, il existe des cultures ayant une distance hiérarchique élevée et des cultures ayant une distance hiérarchique basse. Une culture dont l'indice de distance hiérarchique est élevée, accepte et suppose même les inégalités entre les personnes définies par leur statut, en particulier dans les structures organisationnelles, où l'on attribue aux directeurs et aux managers un statut élevé qui complique la communication avec les employés. Dans une culture où l'indice de hiérarchie est bas, la répartition des rôles est souvent brouillée. Les salariés ont souvent une réticence vis-à-vis de l'autorité. L'égalité est définie comme l'objectif collectif premier ou la valeur de base de l'organisation. En France, nous pouvons voir que les différents niveaux de hiérarchie sont respectés et approuvés par l'ensemble des salariés de l'entreprise.(Management école de commerce, mai, 2015)

#### **2.10.4- les comportements clefs dans le management d'une équipe multiculturelle :**

Les comportements d'un manager multiculturel a un impact très important sur l'ensemble de l'équipe de travail. Les cultures auront une réaction différente selon leur origine, leur histoire, etc,... C'est pour cela que le manager doit comprendre, appréhender et adopter des attitudes et des comportements adapter aux différentes cultures afin de ne pas mettre à l'écart une des cultures. Afin d'optimiser au mieux ses différences culturelles la mise en place d'un outil d'aide au management est essentiel...

➤ Comprendre et appréhender les autres cultures

Il est essentiel pour un manager de comprendre son équipe afin que les personnes qui la compose soient performantes. Il existe six étapes essentielles pour gérer les différences culturelles :

➤ Comprendre son équipe

Comprendre signifie connaissance. La première étape pour gérer les différentes culturelles, c'est d'être conscient des habitudes et différences entre les diverses cultures. Comprendre le processus aidera le manager à reconnaître les stratégies qui contribueront au succès de la stratégie mise en place. La connaissance dans ce domaine fournira au manager les avantages suivants :

- ✓ La capacité de comprendre son équipe ;
- ✓ Une attitude et un sentiment de sympathie à son égard ;
- ✓ Augmentation de son degré de « tolérance » ;
- ✓ Avantage global pour le management de l'équipe.
- ✓ Identifier la culture de son équipe

Après avoir pris connaissance des différentes cultures que compose son équipe, un manager doit procéder au processus d'identification. Comme évoqué précédemment, les différents types de cultures réagissent différemment face à une même situation. Il est donc essentiel d'identifier ces différentes cultures afin d'adopter une stratégie efficace dans le management ;

➤ Adopter de nouvelles stratégies

Une fois que les différentes cultures sont bien comprises et les nuances bien identifiées, il devient plus facile de définir les stratégies nécessaires à adopter en vue de gérer les différences culturelles efficacement ;

➤ Adapter à la culture commune

Afin d'être efficace, le manager doit être capable de s'adapter au nouvel environnement. Beaucoup de pratiques organisationnelles fonctionnent dans un pays et ne fonctionnent pas d'en d'autres. C'est pourquoi il est essentiel que le manager s'adapte aux différentes approches culturelles. S'adapter aux différentes cultures demande une grande adaptabilité pour le manager. Les talents de compréhension, d'identification et d'adoption facilitent le processus d'adaptation ;

➤ Communiquer avec son équipe

La communication efficace est au cours même de la gestion des différences culturelles. Soutenue par des compétences de connaissance, des techniques d'identification, des stratégies à adopter et à adapter, la communication devient un outil de maître qui peut être utilisé efficacement pour gérer adéquatement les divers aspects des différences culturelles ;

➤ Développer les nouvelles stratégies

Enfin, le manager doit continuer à développer toutes les étapes fondamentales relatives à la gestion des différentes cultures pour être à la hauteur des défis multiculturels constants et gérer la diversité la plus efficacement possible. Ces différentes étapes permettent donc d'appréhender les différences culturelles, et de constituer les équipes de travail performantes et efficaces. Une équipe de travail est définie comme « une forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise, en vue de réaliser un objectif commun » La constitution des équipes de travail est un enjeu majeur dans la réussite du projet. Le manager doit donc prendre en compte toutes les dimensions des différentes cultures afin que les personnes puissent se compléter et créer une interaction positive ;

Comme tout bon manager, le manager interculturel doit motiver et mobiliser son équipe, afin que chaque personne soit investie dans le projet commun mis en place. Motiver et mobiliser les acteurs de l'organisation constitue un acte essentiel, en raison de la difficulté à susciter la participation de l'ensemble des membres de l'équipe. L'objectif essentiel est de parvenir à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet, en valorisant au mieux leurs capacités respectives. Il s'agit par conséquent de reconnaître les apports de chacun. En fonction des cultures, le poids accordé au contexte et aux relations sociales peut fortement différer et produire des différences au niveau de la motivation. **(Petit traité pour réussir à l'international, Afnor Edition)**

### **2.10-5-Les qualités comportementales d'un manager multiculturel :**

Un manager multiculturel doit être capable de prendre en compte les différentes cultures de son équipe, les comprendre, les analyser et établir une stratégie en fonction des différents fonctionnements de chacun. Le manager doit donc adapter son comportement face aux différentes situations présentes dans une



équipe multiculturelle. Avant d'établir une stratégie opérationnelle, le manager doit connaître et appréhender son équipe. Il doit donc comprendre, ce qui implique :

- ✓ L'Ecoute ;
- ✓ L'Acceptation des différences ;
- ✓ Être conscient et sensible aux habitudes et insinuations des autres cultures ;
- ✓ Garder l'esprit ouvert, et être prêt à apprendre d'une autre culture ;
- ✓ Considérer le point de vue de l'autre de manière objective ;
- ✓ Montrez du respect.

Il doit aussi identifier, c'est à dire apprendre à connaître les individus des autres cultures, identifier les besoins individuels de chaque individu de l'équipe. Adopter une attitude qui tend à faire des concessions est aussi un aspect nécessaire. L'adaptabilité du manager est aussi primordiale. En effet, il devra respecter et utiliser les formalités qui sont chères à l'autre culture. Et enfin, l'une des qualités les plus importante : communiquer. Le manager devra toujours se remettre en question en améliorant sa manière de s'exprimer vis à vis des autres cultures. Il devra donc être attentif face à la manière dont le message a été compris et reçu. Combinées ces différentes qualités permettront au manager de maximiser les performances de l'équipe qu'il manage ;

Le manager doit aussi être capable de développer des relations réussies au sein de son équipe. Pour cela, il doit tout d'abord construire une culture commune, afin que les personnes poursuivent un but commun. Une culture commune peut être définie comme étant une vision partagée, basée sur l'intérêt commun d'une équipe. Pourquoi une culture commune est-elle nécessaire au sein d'une équipe multiculturelle ?

- ✓ Pour assurer à tous des attentes partagées ;
- ✓ Pour assurer à tout un sentiment d'appartenance à un groupe.

La notion de valeur partagée est une notion très importante au sein d'une équipe multiculturelle. En effet, le manager doit encourager et promouvoir en permanence les valeurs suivantes et doivent servir d'exemple au reste du groupe.

- ✓ Prendre soin du bien-être de tous
- ✓ Traiter l'un et l'autre avec égalité, sans partis pris
- ✓ Être direct l'un envers l'autre

- ✓ Apprécier les différences et contribution de chacun
- ✓ Partager connaissance et expérience afin de produire les meilleurs résultats pour votre équipe

Le sens de l'équité est un des enjeux majeur pour réussir au mieux un management multiculturel. Cet aspect devrait prévaloir sur n'importe qu'elle différence culturelle. En effet, dans une équipe où plusieurs équipes cohabitent il est impératif de ne pas favoriser une culture plutôt qu'une autre afin d'éviter un sentiment de favoritisme culturel ;

Une bonne communication est la clé pour un excellent travail d'équipe. En effet, bien s'exprimer, avec des arguments clairs et démontrés est primordial.

Le manager doit aussi être tolérant à la frustration pour limiter le choc culturel. En pilotant des modes culturels différents, un manager n'obtiendra jamais les résultats attendus (au niveau conformité). Cependant, plus le manager écoutera, entendra les critiques, plus les membres de l'équipe seront aptes à s'adapter aux différents comportements et à intégrer les différences culturelles. Il ne s'agit pas d'aller « contre » mais d'aller « avec », tout en orientant l'ensemble de l'équipe dans le sens des objectifs communs ;

Un manager doit aussi développer sa résilience. La résilience est une caractéristique mécanique qui définit la résistance aux chocs d'un matériau. Dans une situation de management interculturel, les chocs sont permanents et comme le matériau, le manager doit savoir encaisser les chocs qui viennent de tout part. La résilience se développe en intervenant sur soi-même afin d'éviter toute détérioration psychologique à long terme. S'intéresser à l'histoire, à la culture en les respectant est en montrant un intérêt est aussi un comportement important pour un manager multiculturel. Cette attitude permet de forger des liens et une considération encore plus forts ;

Le manager devra aussi adopter un comportement suffisamment flexible pour reconnaître plusieurs vérités dans l'aboutissement d'un résultat final identique. **(Petit traité pour réussir à l'international, Afnor Edition)**

### • Résumé de chapitre :

En guise de conclusion de chapitre, on a clairement réparti ce chapitre en divers sections dont on a présenté dans la première section concernant le

phénomène d'acculturation et d'immigration ; historique et les concepts connexes à l'acculturation et ses approches théoriques, dans la deuxième section nous avons présenté la diversité culturelle dans les entreprises ainsi que les différents types des équipes multiculturelles y compris le management des équipes multiculturelles.

**Chapitre III :**  
**L'implication**  
**organisationnelle**

## Préambule :

Dans ce chapitre, nous présentons successivement le concept d'implication organisationnelle, les cibles de l'implication organisationnelle, ses dimensions, ses antécédents, ses conséquences; comme nous allons parler sur la différence entre implication et motivation au travail, le lien entre satisfaction au travail et implication organisationnelle, les concept implication motivation satisfaction, les différentes formes de l'implication organisationnelle et comme dernier point la mesure de l'implication organisationnelle.

### 3.1-la notion de l'implication organisationnelle :

La domination relative du champ de l'organizational behavior par le concept d'implication a débuté au moment où la loyauté à l'égard de l'entreprise a commencé à décliner aux Etats-Unis et où les explications fournies par la motivation et la satisfaction ont révélé leurs limites (**Cohen 2003**). Si ces trois concepts sont voisins, ils s'avèrent bien distincts à l'analyse : la motivation est une force ; la satisfaction est un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue ; l'implication renvoie à une relation (**Thévenet 2002**).

L'étude de cette relation a d'abord été pénalisée par une définition instable faisant référence selon les auteurs à un contrat psychologique, un lien, une orientation, ou encore une prédisposition à l'action. Cette richesse conceptuelle est traduite en français par un seul terme – l'implication – au risque du glissement sémantique. La langue anglaise différencie plus subtilement le « commitment » de l'« involvement ». Le premier est synonyme d'attitude quand le second révèle une intention d'action ou de comportement (**Gagnon et al. 2007**). Cette distinction est décelable dans la définition encore récemment retenue par Meyer et al. (**Meyer et al 2006**) pour qui il s'agit d'« une force qui lie un individu à une cible sociale ou non sociale et à des actions pertinentes pour cette cible ». Au-delà de ce cas particulier, elle est prégnante dans l'état de l'art proposé par Meyer et Herscovitch (2001) selon lequel toutes les définitions évoquent a) une force de stabilisation ou d'obligation qui b) donne une direction aux comportements telle que la restriction de liberté ou l'attachement à un processus.

La proposition de Morrow (1983) semble s'être peu à peu imposée pour ce qui concerne le questionnement de la dimension attitudinale. Elle fait

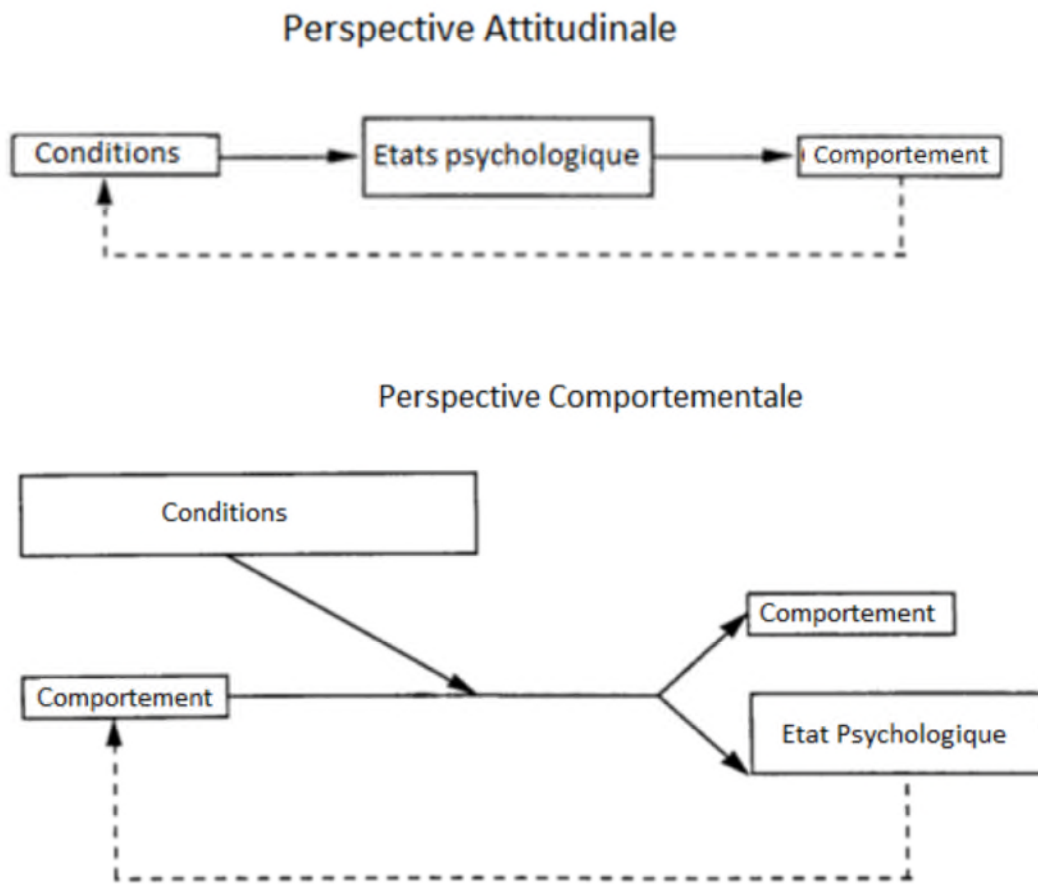
référence à des sentiments comme l'attachement, l'allégeance, l'identification ou la loyauté à un foyer. Une de ses principales rivales (**Mowday et al.1979**) semble en effet avoir été peu à peu délaissée depuis que Reichers (1985) a dénoncé la présence en son sein d'intentions comportementales qui rend tautologique la mesure de ses effets. Ce recentrage autour d'une plus forte unité conceptuelle a permis de prendre peu à peu conscience de la complexité de l'Implication Organisationnelles.

### **3.2-Le concept d'implication organisationnelle :**

La première utilisation du terme « d'implication » dans des travaux académiques semble pouvoir être décelée dans la publication de Foote (1951). Il faudra toutefois attendre les années 70 pour que les recherches sur ce concept s'intensifient réellement. A cette époque, Porter et al (1979) le définissent en tant qu'attachement psychologique et qu'identification du salarié à son entreprise. Ils proposent que « l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre » (**Porter et al, 1979, p226**). Cette première conception marquante est clairement présentée à l'époque comme attitudinale. Les réflexions ultérieures, notamment celles de Reichers (1985), ont progressivement abouti à délaissier cette proposition pionnière du fait de la présence dans le raisonnement d'intentions comportementales. Cette dualité est manifeste dès l'instant où l'on considère la distinction opérée par la langue anglaise entre le « commitment » et l'« involvement ». Le premier terme renvoie spécifiquement à une attitude alors que le second est celui de l'intention d'action comme le remarquent fort justement (**Meyer et Herscovitch2001**).

Le débat n'est pas uniquement sémantique puisque la cohabitation de l'attitude et de l'intention comportementale dans la définition de Porter et al (1979) rendait la mesure de ses effets partiellement redondante. Ainsi, Allen et Meyer observent en 1991 que, dans l'approche attitudinale, les chercheurs tentent essentiellement d'identifier les antécédents qui contribuent par définition à renforcer l'implication. Par différence, l'approche comportementale a plutôt pour but d'identifier les comportements des salariés qui auront une influence sur les changements d'attitudes. Le schéma suivant résume la distinction entre ces deux approches :

Figure 1 : Approches attitudinales et comportementales de l'implication



*Source : Meyer J P et Allen N J (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, Vol 1, 61-89.*

Depuis, la définition la plus communément admise dans le champ de l'organizationalbehavior semble être celle d'Allen et Meyer (1991) : « L'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible» (Meyer et Allen, 1991, p62).

Le consensus n'est toutefois pas parfait. Plusieurs raisons à cela : en premier lieu, la structure interne de ce concept est encore débattue comme nous le détaillerons plus loin. Des travaux récents (Cohen, 2007, Solinger et al, 2008, Klein et al, 2012) tendent à remettre en question la structure multidimensionnelle de l'implication notamment quand la cible concernée est l'organisation. Il ressort de ces controverses une instabilité qui conduit la communauté académique à appréhender l'implication tour à tour sous forme de contrat psychologique, de lien, d'orientation, ou bien encore de prédisposition à l'action. Dans un travail de synthèses récentes, Klein et al (2012) évoquent en

conséquence un concept « élastique » (stretched), un « borbier » (quagmire), une « énigme » (conundrum), une « confusion » (confound), une « conceptualisation amorphe » (amorphous conceptualization), un « tintement fallacieux ».

Malgré ces critiques et faute de proposition alternative suffisamment solide au plan théorique, l'implication semble encore être le plus souvent définie au niveau générique en tant qu'état psychologique reflétant l'attachement affectif, les coûts perçus et le sentiment d'obligation envers l'organisation. Il s'agirait donc selon Mathieu et Zajac (1990) d'une relation entre un individu et une cible.

### **3.3-Les cibles de l'implication organisationnelle :**

Dès 1983, Morrow recensait une trentaine de définitions de l'implication à partir du moment où les cibles étaient prises en considération. Elle soulignait à cette occasion le risque de tomber dans « un chaos conceptuel ». Pour elle, l'implication devrait uniquement faire référence à des sentiments comme l'attachement, l'allégeance ou la loyauté envers une cible. Elle a suggéré sur ces bases une typologie de cibles en cinq catégories : la carrière, le travail en tant que valeur au sens de l'éthique protestante, l'organisation, le poste de travail en lui-même et le syndicat. Les quatre premières cibles sont considérées par l'auteur comme universelles à la différence de la cinquième qui ne concerne qu'une partie des salariés.

Cette classification aura marqué le champ pendant de très nombreuses années si l'on en juge par le nombre de fois où l'article de Morrow (1983) a été cité dans la communauté académique. Les orientations récentes de la recherche tendent toutefois à s'en départir pour s'intéresser à nouveau à des cibles telles que les clients (Siders et al, 2001), le changement (Meyer et Herscovitch, 2001), l'équipe de travail (Bishop et al., 2000), le produit (Thévenet 2002), le manager (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et même l'agence d'interim (Liden et al, 2003). Elles constituent en cela un retour aux propositions de Reicher (1985) qui proposait d'interroger les liens entretenus par les salariés avec les « collègues de travail, l'encadrement de proximité, les subordonnés, les clients, et les autres groupes et individus qui collectivement composent l'organisation » (**Reicher, 1985 : 472**).

La démonstration de l'existence empirique de ces cibles d'implication des salariés reste à l'heure actuelle particulièrement importante. Meyer, Allen et Smith (1993) rappellent en effet qu'"il est maintenant reconnu que l'implication



peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but". Pour éviter les glissements sémantiques et les risques d'imprécision qui en résultent, nous nous centrerons classiquement sur l'implication organisationnelle dans ce travail de thèse. Cette centration invite à discuter de manière détaillée ses dimensions.

Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'implication peut être définie comme « une force qui lie un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles ». Il s'agit d'une configuration psychologique prégnante capable d'influencer voire de déterminer la conduite d'un individu. L'intérêt de la notion d'implication est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses actes.

Cette approche résulte l'existence de différents types d'implication. Les différentes implications se distinguent tout d'abord en fonction de leur « cible ». Alors, une cible est une entité extérieure à l'individu, un concept abstrait, un comportement ou bien encore le résultat attendu d'une action. Il s'agit de la référence à l'aune duquel la personne évalue la pertinence des comportements issus de son implication.

### **3.4-Les approches théoriques de l'implication organisationnelle :**

On peut trouver plusieurs approches qui distinguent différemment les dimensions de l'implication organisationnelle, y'en a qui existent depuis des siècles et y'en a qui sont découverte avec les démarches de développement organisationnel.

O'reilly et Chatman marquent un tournant dès 1988 dans l'étude de l'implication organisationnelle en proposant la multi dimensionnalité de ce concept. D'après leurs travaux, l'implication organisationnelle serait composée de trois dimensions : « la compliance », « l'identification » et « l'internalisation ». La compliance pourrait être définie comme une forme d'obéissance dans le but d'obtenir des récompenses ou d'éviter des sanctions. L'identification s'apparente au respect des valeurs et à la fierté d'appartenance sans pour autant qu'il y existe une véritable appropriation. Enfin, l'internalisation correspond à la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles.

Quasiment dans le même temps, Mathieu et Zajac (1990) formulent une proposition alternative comprenant deux formes d'implications organisationnelles. La première s'inspire des travaux de Porter, Mowday et Steers (1982). Elle est attitudinale. Elle relève d'un fort désir de rester membre de l'organisation et d'une forte croyance dans les valeurs de cette même organisation. La seconde forme trouve ses racines dans les travaux de Hrebiniak et Alutto (1972) : il s'agit d'une implication calculée fondée sur les investissements personnels dans l'organisation. Elle s'inspire de la sidebettheory, c'est-à-dire des barrières à la sortie conceptualisées plus tôt par Becker (1960).

Le modèle qui s'impose finalement est celui d'Allen et Meyer (1991). Tout comme celui d'O'Reilly et Chatman (1988), il s'articule autour de trois dimensions. Pour eux, l'implication organisationnelle est un état psychologique qui caractérise la relation qu'entretient un employé avec son organisation ainsi que son désir d'en rester membre. Elle est composée d'une dimension affective qui conduit un employé à rester membre de l'organisation parce qu'il le désire réellement. Elle est également composée d'une dimension calculée qui l'amène à rester membre de l'organisation parce qu'il y a intérêt : le coût de départ où les récompenses futures seraient trop importantes pour en changer dans un tel cas de figure. Et enfin, elle est composée d'une dimension normative qui reflète plutôt un sentiment d'obligation morale envers l'organisation : le salarié reste membre car il le doit.

A l'analyse, la définition de l'implication affective d'Allen et Meyer (1991) est assez proche de celle de Mowday, Porter et Steers (1979). Elle repose en effet sur le partage des buts et des valeurs entre le salarié et l'organisation. Il existe alors un désir et une volonté de faire des efforts à son profit. L'implication normative se réfère quant à elle à un sens du devoir. Dans ce cadre, l'employé est plutôt soumis à des pressions sociales qui l'obligent à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Wiener (1982) propose même que l'implication normative peut s'apparenter à un moyen de contrôle pour l'organisation.

Ces travaux font référence depuis près de 20 ans. Ils ne sont pas exempts de critiques pour autant. La pertinence de cette tridimensionnalité est débattue.

Bien que clairement distincte des deux autres, l'unicité de la dimension calculée est tout d'abord questionnée. Il s'agit selon la définition originelle d'une mise en balance des avantages et des coûts pour un employé de quitter ou non son

organisation. Ainsi, pour Allen et Meyer (1990), un employé révélant une forte implication calculée reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin. Ce besoin peut être dû au manque d'opportunités extérieures dans une logique de court terme mais il peut aussi être la conséquence des investissements personnels trop importants et irrécupérables en cas de départ.

Cette conception est critiquée par plusieurs auteurs. Il en va ainsi de Solinger et al (2008) qui ont récemment montré que l'ensemble des résultats obtenus à partir de l'échelle de mesure d'Allen et Meyer remettent finalement en cause l'unicité de la dimension calculée. Taing et al (2011) proposent à ce titre de décomposer la dimension calculée de l'implication en trois sous-dimensions : l'absence d'alternative, le coût de rupture et les sacrifices perçus associés au départ. Ces trois sous-dimensions seraient chacune liées à des conséquences particulières. Il existe donc encore un vif débat au sujet de la dimension calculée au sein du modèle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer.

Dans le même ordre d'idées, la dimension normative est également critiquée du fait de sa proximité avec la dimension affective de l'implication. La distinction entre les deux n'est pas évidente à établir en effet. L'une et l'autre amènent le salarié à penser de la même manière. Ainsi, la dimension affective correspondrait plutôt à un niveau d'analyse subjectif dans lequel le chercheur s'attache à étudier ce que ressent le salarié. La dimension normative correspondrait plutôt à un niveau d'analyse extérieur à la personne du même phénomène dans lequel le chercheur étudie les mécanismes qui s'exercent sur le salarié pour générer un sentiment d'implication.

Ce chevauchement a été constaté à de nombreuses reprises au niveau empirique (**Lee, Allen, Meyer et Rhee, 2001 ; Jaros, 1997 ; Ko et al, 1997**). Meyer et al (2002) eux-mêmes obtiennent une corrélation consolidée de 0,62 dans leur méta-analyse laissant ainsi supposer de forts chevauchements entre ces dimensions. Fisher et Mansell (2009), Wasti (2005) mais aussi Lee et al (2002) mettent quant à eux en avant le manque d'universalité de cette dimension. Ils montrent que cette dernière est plus présente dans les pays à culture collectiviste. Ils observent que les qualités psychométriques de l'échelle varient en fonction du pays d'utilisation. Cohen (2007) va même jusqu'à proposer de considérer la dimension normative en tant que simple prédisposition à l'implication affective. En ce sens, elle ne pourrait pas être influencée par un DRH ou un manager.

Plus récemment encore, Meyer et Parfyonova (2012) ont montré que l'implication normative est constituée de deux facettes. L'une reflétant un impératif moral et l'autre un sentiment de dette envers l'entreprise. La première apparaîtrait lorsque l'implication normative est associée à une implication affective forte. Le sentiment de dette serait quant à lui issu d'une forte implication normative et calculée associée à une faible implication affective. Cette distinction peut être potentiellement importante notamment lorsque les chercheurs centrent leurs travaux sur les personnes et non sur les variables. En effet, la création de profils d'implication pourrait être grandement influencée par cette distinction en deux facettes. La confusion entre ces deux sous-dimensions tiendrait à la tendance récurrente des recherches à travailler sur des scores moyens constatés dans les échantillons sans distinction de profil, c'est-à-dire au travail sur les variables.

Ces débats fondamentaux ne sont pas tranchés à ce jour. Si l'unicité de la dimension affective ne semble mise en cause par personne, les chevauchements de la dimension normative et l'unicité de la dimension calculée demeurent controversés. Pour ces raisons, nous avons décidé de suivre les préconisations de Cohen et al (2003) selon lesquelles il serait préférable de revenir à une conception unidimensionnelle de l'implication, en l'occurrence une conception affective. Elle seule sera prise en compte dans la suite de cette thèse. Cette option a de fortes incidences méthodologiques dans la mesure où elle conduit à adopter une échelle de mesure particulière.

### **3.5-Les principaux antécédents de l'implication organisationnelle :**

L'étude des antécédents ou des corrélats de l'implication organisationnelle à l'image de la satisfaction au travail (Mowday et al, 1982), de la motivation, des caractéristiques personnelles, du soutien perçu (Meyer et al, 2002), des particularités de l'emploi ou de l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990) sont riches d'informations pour les managers qui souhaitent impliquer d'avantage les salariés et donc profiter des conséquences favorables précédemment présentées.

Contrairement aux liens avec les conséquences, les corrélations mesurées entre les antécédents et l'implication organisationnelle sont assez faibles : il en va tout particulièrement des caractéristiques personnelles, respectivement de 0,200 pour l'âge, -0,145 pour le genre, -0,092 pour le niveau scolaire, 0,106 pour le statut marital, 0,182 pour le salaire ou encore de 0,170 pour l'ancienneté.

Les résultats ne sont guère meilleurs pour les caractéristiques de l'emploi avec des valeurs de 0,201 pour la variété des tâches et 0,083 pour l'autonomie. Les relations de groupe semblent être un peu plus fortement corrélées à l'implication organisationnelle que les autres antécédents avec des valeurs de 0,335 pour la considération du manager, 0,454 pour la communication avec le manager et 0,386 pour le management participatif.

La satisfaction bénéficie d'un statut très imprécis dans les modèles de recherche qui l'associe à l'implication. Elle est positionnée selon les cas soit comme un antécédent (**Bateman et Strasser, 1984**), soit comme une conséquence (**Angle et Perry, 1981**). Du fait de ces incertitudes, elle est considérée comme un corrélat dans la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990). Il en est de même dans celle de Meyer et al (2002). Quoiqu'il en soit, les corrélations rapportées sont une nouvelle fois faibles puisqu'elles sont respectivement de 0,278 pour la satisfaction intrinsèque et de 0,170 pour la satisfaction extrinsèque.

Dans l'ensemble, les travaux disponibles confirment, qu'au-delà de la structure interne de l'implication organisationnelle encore en débat, l'identification de ses antécédents reste une piste de recherche. En effet, si l'implication organisationnelle semble prédire plutôt convenablement l'intention de quitter et l'intention de retrait, la part de variance expliquée par ses antécédents demeure faible. Seul le soutien organisationnel perçu (**Eisenberger, 1997, 2001**) montre une corrélation de 0,63 dans la méta-analyse de Meyer et al (2002).

Ce soutien est défini comme « une croyance globale relative au degré de valorisation des contributions individuelles par l'organisation et de prise en compte du bien-être de chacun » (**Eisenberger, Stinglhamber, Sucharski et al. 2002, p 565**). Il s'inspire de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité analysée par Gouldner (1960).

Ainsi, le fait d'être traité convenablement sur le plan socio-émotionnel par son organisation, au-delà des clauses du contrat formel, suscite le sentiment de lui être redevable. Ce traitement recouvre l'équité des procédures, le comportement du manager – services, informations, encouragements, considération - et les récompenses organisationnelles non monétaires telles que la qualité des conditions de travail (**Rhoades et Eisenberger, 2002**). En ce sens, le soutien perçu relève des composantes du capital social et pourrait expliquer l'implication organisationnelle.

Les liens semblent finalement peu robustes au regard de la faiblesse des corrélations (de 0,09 à 0,45). L'objet de notre thèse est précisément de renseigner la liste des antécédents de l'implication organisationnelle en précisant le statut qui doit être attribué à la satisfaction au travail et la nature de la relation qui les unit.

Le choix de cette variable répond à une préoccupation praxéologique. Les caractéristiques personnelles et les caractéristiques de l'emploi sont en effet peu manipulables par le manager. Pour grossir le trait, il n'est en effet pas possible de demander à un salarié d'avoir quinze ans de plus du jour au lendemain. L'étude de ces variables est probablement davantage l'affaire de psychologues et d'ergonomes que de gestionnaires. En conséquence, notre thèse vise à éclairer les managers au sujet du rôle joué par une variable sur laquelle ils sont en mesure d'exercer une influence : la satisfaction au travail. Son association à l'implication, via la médiation exercée par le bien-être au travail ressenti par le salarié, devrait conduire à augmenter le savoir théorique relatif à l'implication organisationnelle.

### **3.6- Les principales conséquences de l'implication organisationnelle :**

Le principal intérêt de l'étude de l'implication organisationnelle réside dans sa capacité à prédire certains comportements des salariés comme la performance au travail (**Bashaw et Grant, 1994**), l'intention de quitter l'entreprise (Clegg, 1983), l'intention de retrait (**Meyer et al, 1993**), l'intention de s'absenter (**Meyer et al, 1993**), les comportements citoyens organisationnels, le stress ou encore le turn over (**Mathieu et Zajac, 1990**).

#### **3.6.1-L'intention de quitter :**

L'étude du roulement du personnel a pour but de comprendre ce qui amène un salarié à vouloir quitter son emploi (**March et Simon, 1958 ; Mobley, 1977 ; Griffeth et Hom, 2001**). Le roulement volontaire correspond au désir d'un salarié de rompre la relation avec l'entreprise qui l'emploie. Cette notion se différencie du roulement involontaire résultant d'une mise à pied ou d'un licenciement. Neveu (1996) précise que la notion d'intention de quitter est souvent abordée grâce à diverses expressions comme la démission volontaire, l'intention de départ ou à l'inverse l'intention de rester.

Steel et Ovalle (1984) ont montré que l'intention de quitter et le départ effectif d'un salarié de l'entreprise sont fortement corrélés. De plus, il serait d'après eux préférable d'étudier l'intention de quitter plutôt que les chiffres liés au turnover. En effet, ces chiffres sont peu parlants car ils regroupent souvent toutes les formes de départs (volontaires et involontaires) de l'entreprise. Ainsi, l'intention de quitter, bien que subjective, s'avère tout de même la meilleure façon de prévoir les comportements de départ.

De nombreuses études ont été consacrées aux liens unissant l'implication organisationnelle à l'intention de quitter (**Mowday, Porter et Steers, 1979 ; O'reilly et Caldwell, 1980 ; Meyer et al, 2002 ; Meyer et al, 2010**). Elles rapportent la présence d'un lien négatif fort et significatif entre ces deux concepts. L'implication organisationnelle serait donc un excellent antécédent de l'intention de quitter.

Il n'est pas anodin de noter dès à présent que d'autres travaux ont également observé l'existence d'un autre lien unissant la satisfaction au travail à l'intention de quitter (**Angle et Perry, 1981**). Ils concluent eux-aussi à l'existence d'une corrélation négative et significative entre ces deux concepts. Cependant, elle est systématiquement moins forte que celle constatée avec l'implication organisationnelle (**Peter, Bhagat et O'Connor, 1981**). Depuis, l'intention de quitter est donc classiquement expliquée en tant que conséquence de l'implication organisationnelle plutôt que de la satisfaction au travail lorsque ces deux concepts sont étudiés au sein du même modèle de recherche (**Mathieu et Zajac, 1990**). La seconde variable de sortie de l'implication organisationnelle la plus fréquemment rapportée est l'intention de retrait.

### **3.6.2-L'intention de retrait :**

Comme pour l'intention de quitter, Krausz et al (1995) révèlent qu'il est préférable d'étudier la notion de retrait en termes d'intention plutôt que de comportement. De nombreuses variables échappent en effet au contrôle des chercheurs lorsqu'ils travaillent sur des données factuelles. Par exemple, il pourrait être tentant de regarder l'évolution du rendement d'un salarié pour voir si ce dernier a tendance à « lever le pied ». Ce type de donnée est toutefois dangereux à manipuler : il suffit en effet que le salarié ait consacré plus d'effort sur un projet à long terme que d'habitude, que le travail actuel soit de plus en plus compliqué ou encore que le salarié soit malade pour que ces données soient biaisées.

Il est d'ailleurs admis là aussi que l'intention de retrait est la variable qui prédit le mieux l'acte réel (**Fishbein et Ajzen, 1975**). Dans les études Nord-Américaines, le comportement de retrait est associé à la notion de «présentéisme». Ce présentéisme aurait un coût pour les entreprises bien supérieur à celui de l'absentéisme (**Chenoweth, 2010**). Il peut être défini comme le comportement d'un salarié présent à son poste mais ne travaillant volontairement pas au maximum de ses capacités (**Hemp, 2004**).

Cette intention de retrait est fréquemment présentée comme une conséquence de l'implication organisationnelle. Les corrélations sont fortement négatives et significatives (**Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al, 2002**).

### **3.6.3-L'intention de s'absenter :**

Une nouvelle fois l'intention de s'absenter est considérée comme la variable qui prédit le mieux l'absentéisme (**Mowday et al, 1982**). L'utilisation de la notion d'intention de s'absenter permet de se focaliser uniquement sur l'absentéisme volontaire et de ne pas prendre en compte l'absentéisme involontaire lié aux maladies, aux accidents du travail ou aux actes imprévisibles.

L'intention de s'absenter a été moins étudiée au titre des conséquences de l'implication organisationnelle. Cette carence est probablement due au fait que l'absentéisme volontaire a été pendant longtemps considéré comme un comportement déviant. Les recherches explicatives ont été de ce fait dénigrées, les individus ayant recours à cette pratique étant considérés comme des salariés intrinsèquement malhonnêtes (**Dodier, 1981**).

Les études récentes (**Askenazy et Caroli, 2003 ; Gollac et Volkoff, 2007 ; Bouville, 2010**) montrent pourtant que ce phénomène trouve plutôt ses origines dans des contraintes organisationnelles que dans des caractéristiques personnelles. Ainsi, l'intention de s'absenter est de plus en plus présente dans les recherches dédiées à l'implication organisationnelle (**Lacroux, 2008 ; Bouville, 2007**).

### **3.7-La différence entre implication et motivation au travail :**



« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »(Vallerand. Et thill. 1993).

L'implication est un concept qui ne peut être défini que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Elle peut se définir comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Elle est en réalité l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

Il existe des points communs entre l'implication et la motivation. La motivation en tant que contenu s'intéresse aux déterminants de la motivation de l'individu et l'implication est considérée comme une attitude de l'individu à l'égard de son travail. Les deux concepts sont centrés sur l'individu.

Cependant, il existe des points divergents. La plupart des théories sur la motivation reposent sur les calculs faits par l'individu en termes d'intérêt. L'implication repose plus sur des notions d'effort, d'identité personnelle. L'implication va plus loin que la motivation car elle étudie comment la participation de l'individu à l'organisation lui permet de se développer psychologiquement. Si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement engendré par la motivation.

Par ailleurs, si la motivation est d'ordre individuel, l'implication, elle, ne peut s'envisager que dans une perspective de groupe, de partenariat.

### **3.8-Le lien entre satisfaction au travail et implication organisationnelle :**

La satisfaction se définit comme l'impression subjective globale positive, résultat de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi.

C'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, de ses besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, de sa relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.

La satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable, soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable, compte tenu des circonstances.

Pour la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait. En ce qui concerne la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus, également affectés de leur valence.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction. L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation.

### **3.8.1-Le sens de la relation satisfaction-implication :**

Si l'existence d'un lien entre la satisfaction et l'implication n'est plus réellement débattue, il en va tout autrement de son sens. Cette question est pourtant d'une importance capitale pour les professionnels qui souhaitent mettre en place des politiques incitatives. En effet, si la satisfaction précède l'implication, alors les mesures visant à améliorer la satisfaction auront des répercussions sur l'implication. Si la relation est plutôt dans le sens inverse, alors les mêmes mesures ne pourront produire les mêmes effets et seront perçues comme inefficaces. Ainsi, les réponses apportées à l'antériorité d'un concept par rapport à l'autre ont des répercussions sur les décisions à prendre pour les améliorer.

Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) ou celle de Meyer et al (2002) ne permettent pas de statuer définitivement sur le sens de ce lien. Il n'est pas possible, à partir de ces seuls travaux, de connaître lequel des deux concepts constitue un antécédent de l'autre. La réponse à cette question semble pourtant particulièrement intéressante pour les chercheurs qui souhaitent contribuer à améliorer les connaissances relatives aux comportements organisationnels.

Deux modèles sont généralement distingués (**Tett et Meyer, 1993**). Le premier est celui de la satisfaction vers l'implication. Plus précisément, l'implication organisationnelle est considérée dans ce modèle comme un médiateur de l'influence de la satisfaction au travail sur les intentions de quitter, de retrait ou de s'absenter. La satisfaction n'aurait au bout du compte qu'une influence

indirecte sur ces variables (**Angle et Perry, 1981 ; Mathieu et Hammel, 1989 ; Gregson, 1991**). Plus précisément, ces auteurs considèrent que les relations « Satisfaction-Intention de » sont moins bien expliquées que les relations Satisfaction-Implication-Intention de ».

L'autre modèle renverse la relation : l'implication constituerait cette fois un antécédent de la satisfaction. Dans cette logique, l'implication générerait une attitude positive envers le travail (**Pfeffer et Salancik, 1978 ; Bateman et Strasser, 1984 ; Vanderberg et Lance, 1992 ; Lau et Chong, 2002**). Les intentions de quitter, de retrait et de s'absenter seraient alors dépendantes de ce que ressent un salarié envers son travail. Dans ce contexte, l'implication organisationnelle n'aurait alors qu'un impact indirect sur ces variables de sortie. Les défenseurs de ce modèle considèrent ainsi que les salariés ajustent leur niveau de satisfaction en fonction de leur niveau d'implication.

Tous ces résultats soutiennent finalement l'idée qu'un salarié satisfait devrait être plus impliqué, et qu'un salarié satisfait et impliqué aurait moins l'intention de quitter, de se mettre dans une posture de retrait, de s'absenter de son entreprise (**Aamodt, 2007**). Il serait également moins stressé et plus performant (**Williams et Cooper, 1998**). Le modèle que nous testons dans notre thèse s'inscrit dans cette logique.

Bien que le sens de cette relation soit établi, elle demeure néanmoins mal connue : la méta analyse de Meyer et al (2002), qui repose, rappelons-le, sur soixante-neuf études soit plus de vingt-trois milles répondants, fait en effet ressortir une corrélation plutôt modérée. Elle se situe autour de 0.31 seulement. La magnitude est donc faible. Douze ans plus tôt, Mathieu et Zajac (1990) avaient fait un constat similaire puisque la corrélation consolidée était encore plus faible. Elle était comprise entre 0,17 et 0,27. Pour améliorer ce résultat, il convient de sonder plus en détails la nature même de cette relation.

### **3.8.2-Les trois concepts implication, motivation et satisfaction :**

En conclusion, nous pouvons considérer que ces trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire. La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une Action laquelle dépend directement de sa propre motivation. Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction en revanche démotive.

De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation. Et la satisfaction, si elle est pérenne consolide l'implication.

Au sein de l'entreprise, les questions de motivations, satisfaction et implication sont très importantes car la productivité d'un salarié est directement liée à son niveau de motivation, de satisfaction et d'implication. C'est une bonne raison d'entretenir ces trois concepts au niveau des collaborateurs. Et ce degré de motivation, de satisfaction et d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'entreprise. C'est donc dans ce contexte que les organisations ont pris conscience de l'importance de la richesse que représentent ces trois concepts au sein de leurs ressources humaines.

Il est à noter que ces trois concepts (motivation, satisfaction implication) sont les déterminants psychologiques de la performance dans l'entreprise.

### **3.9-Les différentes dimensions de l'implication organisationnelle :**

Meyer et al. ont testé l'extension du modèle à trois composantes de l'implication –construit pour appréhender l'implication organisationnelle –à l'implication dans le métier. Selon ce modèle, l'implication envers une cible, ou entité, est un concept multidimensionnel. Pour Meyer et Allen (1991), l'implication peut être envisagée à la fois dans une perspective attitudinale et comportementale, et peut prendre trois formes. Selon cette approche initiale, l'implication est un attachement affectif (**Mowday & McDade, 1979**), des coûts perçus (**Becker, 1960**), une obligation (**Wiener, 1982**). Meyer et ses collègues considèrent l'implication comme un état psychologique prenant plusieurs formes affective, de continuité, normative. La nature de cet état psychologique est spécifique à chaque forme/dimension de l'implication. Ainsi, les salariés fortement impliqués affectivement maintiennent le lien d'appartenance envers l'entité considérée parce qu'ils le veulent; ceux qui sont fortement impliqués en continuité restent membre parce que cela constitue pour eux une nécessité; enfin ceux qui sont fortement impliqués normativement restent membre en raison d'un sentiment d'obligation. Le développement de chaque forme/dimension de l'implication résulte de différentes expériences. Chaque forme/dimension de l'implication a des conséquences différentes sur le comportement au travail.

Cette approche multidimensionnelle de l'implication dans le métier offre une compréhension plus complète de ce qui lie un individu à son métier. Bien que les trois formes d'implication puissent, toutes être associées à la probabilité

d'un individu de rester dans le métier, la nature de l'implication personnelle dans le métier peut être totalement différenteselon la forme/dimension d'implication dominante. De même, les antécédents de l'implication dans le métier devraient être différents selon les formes d'implication envisagées.

### **3.9.1-L'implication affective :**

Se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (**Allen et Meyer,1991**).

### **3.9.2-L'implication calculée :**

Fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés(**Allen et Meyer,1991**)

### **3.9.3-L'implication normative :**

Se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté)(**Allen et Meyer,1991**).

Meyer et Allen (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

## **3.10-La mesure de l'implication organisationnelle :**

Le concept d'implication a donc beaucoup évolué sur le plan théorique au cours des quarante dernières années. Les outils de mesure qui lui sont associés ont logiquement suivi le même chemin. Cette section vise, à présenter les principales échelles de mesure qui ont tour à tour permis d'étudier les antécédents et les conséquences du concept.

La première échelle de mesure recensée dans la littérature est certainement celle de Gouldner (1957). L'implication y est composée de deux dimensions. La première est la dimension « local » et la seconde la dimension « cosmopolite ». Chacune est définie par trois critères : la loyauté organisationnelle, l'implication envers les compétences de spécialiste et l'orientation envers un groupe de référence. Bien que cette échelle ait montré de bonnes qualités psychométriques lors de sa conception, elle a été rapidement contestée par des chercheurs comme Grimes et Berger (1970) ce qui a eu pour effet de la rendre obsolète.

En 1968, Hall propose une alternative centrée sur la « professionnalité ». Elle est composée de cinq attributs : l'utilisation de l'organisation professionnelle, la croyance dans le service public, la croyance en l'autorégulation, la vocation personnelle et l'autonomie. L'échelle comprend cinquante items soit dix par attributs. Elle révèle de bonnes qualités psychométriques lors de sa création. Cependant, plusieurs auteurs dont Snizek (1972) vont mettre en avant plusieurs de ses faiblesses tant au niveau théorique que statistique. L'échelle est donc abandonnée petit à petit elle aussi.

Porter et al, en 1974, proposent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). Cette échelle de mesure traduite en français par Thévenet (1992) a connu un franc succès. Elle a fait l'objet de nombreuses utilisations. Elle est composée de 15 items qui mesurent l'implication en une dimension unique à forte connotation affective. Les qualités psychométriques de cet outil se sont révélées très satisfaisantes. Cependant, la conception théorique de l'implication étant devenue multi dimensionnelle, cette échelle de mesure a été de moins en moins utilisée.

Dans la continuité de ces travaux, Blau (1985) décide de construire une nouvelle échelle de mesure après avoir constaté que les outils de mesure existant souffraient de problèmes comme la redondance conceptuelle, le manque de fiabilité ou encore le défaut de validité externe. Sa proposition comprend huit items repartis sur trois critères : les activités associées à l'exercice de la profession, le désir de continuer à travailler dans son organisation et enfin l'intérêt pour les activités professionnelles indépendamment de l'emploi. Cet instrument de mesure possède des qualités psychométriques très satisfaisantes. Pourtant, une analyse détaillée de ses items révèlent qu'elle ne mesure pas exclusivement l'implication organisationnelle. Elle s'attache également à évaluer le degré d'attachement au métier. Cette dérive conceptuelle pénalise la fiabilité des tests visant à établir des liens aux conséquences favorables telles

que la performance sur le poste de travail. L'échelle de Blau est davantage utilisée à ce jour pour mesurer l'implication dans la carrière que l'implication organisationnelle proprement dite.

Désormais, l'échelle de mesure la plus utilisée dans les travaux de recherche est sans doute celle d'Allen et Meyer. La méta-analyse de Meyer et al (2002) confirme qu'elle possède des qualités psychométriques très satisfaisantes et qu'elle est très stable dans le temps et dans l'espace. Composée de vingt-quatre items dans la version de 1990, elle mesure les trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée. Une version plus courte à dix-huit items a par la suite été proposée par Allen et Meyer (1993). Cet outil étant associé à la conception théorique dominante, son utilisation intensive apparaît logique. Toutefois les débats précédemment évoqués et les doutes induits invitent à ne retenir que les huit items de la dimension affective.

Grace à ces outils de mesure les chercheurs ont été capables, depuis près de quarante ans, d'élargir leur cadre de recherche et de découvrir des antécédents et des conséquences de l'implication organisationnelle. La section suivante décrit les principales conséquences mises au jour.

- **Résumé du chapitre :**

On concluant ce chapitre, on a clairement réparti ce chapitre en divers sections dont on a présenté ; l'implication organisationnelle, le concept d'implication organisationnelle, les cibles de l'implication organisationnelle, les dimensions de l'implication organisationnelle, par suite les principaux antécédents de l'implication organisationnelle, les principales conséquences de l'implication organisationnelle, la différence entre implication et motivation au travail, les lien entre satisfaction au travail et implication organisationnelle, le sens de la relation satisfaction-implication, et les trois concepts implication motivation satisfaction, les différentes formes de l'implication organisationnelle et pour finir la mesure de l'implication organisationnelle.

**Chapitre IV :**  
**Le cadre méthodologique de  
la recherche.**



- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons présenter le lieu d'enquête, la prés enquête, la méthode de recherche utilisé, la population et l'échantillon de la recherche, les instruments de mesure des concepts, la collectes des données et en fin le traitement statistique des données.

#### **4.1-Présentation du lieu d'enquête :**

**CPECC** (china petroleum Engineering and Construction Corporation) est une grande entreprise chinoise qui est en collaboration avec Sonatrach qui se situe a 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.

La compagnie nationale Sonatrach et le groupe China petroleum Engineering and Construction (CPECC) ont signé ce 06 novembre à Alger un contrat de 45 milliards de dinars pour réaliser les travaux de réhabilitation de la raffinerie de Sidi R'zine à Baraki.

Les documents de l'accord ont été paraphés par le directeur du pôle raffinage de Sonatrach, Tahar Cherif Zerrar, et le directeur général de CPECC Algérie, Liu Chun Lin, en présence du ministre de l'Energie, Noureddine Boutarfa.

On a aussi effectué une recherche au sein de l'entreprise **(CRCC /SAPTA) :**

**CRCC-SPTA** (China Railway construction corporation limited), l'entreprise ferme qui s'accorde a la loi chinoise, son chiffre d'affaire est de 12,33745415 dollars, son siège a la république de chine partie ouest n°40, avenue fuxing, arrondissement de haidan municipalité de Beijing-china bénéficiant du registre commerciale n°40,le numéro d'enregistrement

commercial est de 100000000041302, adjoint directeur General, monsieur Wei wanzheng ne en chine le 14 février 1964, resident en Algérie a Ain Defta.

L'entreprise national des points et travaux d'arts SAPTA –EPE-SPA, son chiffre d'affaire est de 1200000000,00DA, son siège social rue Coronel Bouguira, n°63 Alger, en registre dans inspection en 2008, registre sur le commerce Alger sur le numéro 00B\16\00-0011369 ratifié le 2 avril 2008, le numéro statistique 000016001136983, son directeur général monsieur Bayasli Rachid ne a Houshein Dey Alger. Le contrat de groupement GRP -CRCC-SAPTA, cette collaboration représente l'article 796-799 qui vient du mot d'ordre 59-75 du 26 septembre 1975, un Project de l'ensemble de travaux, la réalisation de la route principal liée au port de Bejaia a est-ouest. Concernant a la répartition de tache : CRCC (91%) par contre SAPTA (9%), le groupement CRCC-SPTA se situe au lotissement Azouau, bloc n°43, a quatre chemin-Bejaia.

**CRCC-SAPTA** (China Railway construction corporation limeted), concernant le sujet de la convention actuel dans la réalisation du groupement de l'entreprise, temporaire selon les articles 769, jusqu'à 799, répète l'ordre n° 59 a 75 établir le 26 septembre de 1975, la loi commercial modifie et complète du décret législative n°08-93, établir au 25 Avril 1993, l'ordre n°27-96, établir au 06 Décembre 1996, et la loi n°02-05 ,établir au 06 février 2005, pour but de réalise le projet définis dans article 05 au-dessus, dans ce contexte le but de cette actuel convention est de détermine le condition de partenaire et lepartie, les obligations communs en vers le propriétaire du Project l'agence national des autoroute A.N.A, selon les deux articles 21 et 59 du décret présidentiel n°10-236, continent organisation du marché publique modifie et complète pour réaliser ainsi que faire le travail de réalisation la route principal de l'autoroute liée entre port de Bejaia avec l'auto route est-ouest au niveau de le chantier AHNIF.

Le siège social de regroupement a été défini a la rue Charaga-Alger, bâtiment n°143 pour réaliser actuel convention le regroupement actuel CRCC SAPTA, est une association bilatéral (sans intention de partenarial) se constitue de deux nombre associe, la base de groupement actuel a l'exécution

de tout moyens particulière pour facilite l'étude et l'exécution du marché en criant la réalisation de travaux du route principal et de autoroute lie entre port de Bejaia et celle autoroute est-ouest au niveaux de ANIF, chaque société constituent le groupement conserve sa propre comptabilité, une gestion propre de ses activités et l'exécution de sa propre part de travaux comme été définir antérieurement, le CRCC a comme des activités suivant : laboratoire du chantier, les études d'exécution a part de tunnel, contrôle externe des études sécurité négatives.

Le regroupement se constitue de deux structure que sont : l'assemble général et la direction de regroupement. L'assemble général se constitué de quatre responsable suivant :

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

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

vice directeur, en n'est import quelle moment sur la décision de l'assemble général.

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

Consiste dans ce cadre la spécialité et les activités suivantes tells que :L'exécution du marche de travaux selon des instructions de l'assemblé général, garantir la relation avec organisme intérieur et les entreprises publiques au bénéficie de nombre dans cadre de marche, adhésion de nombre aux instructions le control administrative ou technique, le plan orientation et les instructions de service que n'est import quel document émis par le propriétaire du Project et le exécuteur des travaux et aussi le document et les informations émise par société administration tiers, le chef de projet ou n'est import quelle demande ou communication émise par le membre.

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

#### **4.2- La prés enquête :**

A partir de la fin du mois de mars on s'est déplacer à Alger pour établir des contacts avec des chinois ceci grâce à l'intermédiaire de nos amis qui travaillent dans l'entreprise chinoise (CPECC) ; donc le choix de la région d'Alger n'est pas fortuit.

A travers notre étude de recherche, on voudrait bien préciser qu'avant de commencer notre étude sur le terrain, on a établi des relations avec deux interprètes chinoises qui nous ont aidé à familiariser avec la culture chinoise cela a pris un peu de temps.

Tout d'abord, on a commencé à nous présenter autant que étudiantes en master qui s'intéressait à la population chinoise, et que cette étude se fait pour l'université dans un but purement scientifique .Ensuite on a expliqué en quoi consiste cette étude et que l'anonymat de nos interlocuteurs sera respecté.

Et aussi on a pu discuter avec la dirigeante de l'entreprise « Melle NACHATU » qui nous a guidés au cours de recherche d'information à propos de leurs travailleurs chinois.

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

On a pu discuter avec les chinois cadres qui parlaient la langue française mais dans une petite durée bien déterminé parce qu'ils travail tout le temps et aussi les travailleurs chinois se méfient des algériens jusqu'à ce qu'ils gagnent leur confiance et après sa ils pouvaient nous donné les informations dont on a besoin ; le temps était restreint pour avoir des informations, les salariés chinois n'ont pas beaucoup de temps pour discuter donc on a pas eu le choix que de questionner l'interprète qui elle aussi ne pouvait pas nous consacré beaucoup de temps elle travail.la barrière de la langue nous a vraiment freiné par ce que on pouvait pas avoir de discussion.

D'après nos observations et les entretiens effectués on a constaté que :

- (religion) la majorité des travailleurs chinois sont athées.
- (barrière de la langue) les travailleurs chinois ont un problème de la langue ils maitrisent ni la langue française ni arabe peu en anglais.
- l'entreprise adopte un style autoritaire avec les travailleurs.
- ils s'isolent a cause de l'absence de l'interaction sociale avec la société d'accueil qui est du a leur base de vie.
- la durée de travail est de 12h, avec une pause de midi jusqu'à 14h cette période leur sert de sieste.
- les salariés chinois travaillent dans les journées fériées de la culture d'accueil.

Après avoir identifié notre problématique de recherche au sein de cette entreprise (CPECC) , nous avons découvert l'insuffisance des travailleurs qui peuvent répondre à nos échelles et c'est ce qui nous a obligé de chercher dans d'autres entreprises tel que (CRCC) de Sidi Aich , Oued Ghir et Semaoun où ils se sentent à l'aise pour répondre à nos questions et aussi la disponibilité des interprètes cause de la barrière de la langue cette chasse au questionnaire a pris de notre temps et nous a énormément épuisé, mais malgré tout ça on a pu découvrir un tout petit peu de leur culture chinoise.

### 4.3-La méthode de recherche utilisée :

Pour cette étude, nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise à mesurer le phénomène et établir une relation entre les variables étudiées. Définie comme : « celle qui recueille les informations compatibles d'un élément à un autre parmi un ensemble d'éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est celle qui permet après de faire les statistiques d'une manière générale l'analyse quantitative des données ». (**Boudon Raymond, op cit, p.31**).

Cette méthode permet de recueillir des résultats chiffrés et quantifiables et de qualifier les phénomènes étudiés par la suite. Elle nous a apparue comme le moyen le plus adéquat pour notre recherche pour son côté pratique puisqu'elle permet d'interroger le maximum de salariés en un temps bref avec une marge d'erreur assez faible.

Notre questionnaire est constitué de 38 questions il se compose des axes à savoir :

Le premier axe : questions relatives à la mesure d'acculturation selon l'échelle de **Vancouver (VIA) 2001**. (**voir annexes N°01 et 02**)

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

Le deuxième axe : questions relatives aux données socioprofessionnelles (01 jusqu'à 18).

#### **4.4-La population d'enquête (l'échantillon) :**

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié, notre objectif est de répondre à la question posée dans la problématique ainsi que de vérifier nos hypothèses.

La population visée dans notre enquête est l'ensemble des salariés de l'entreprise CPECC décliné sous plusieurs catégories socioprofessionnelles qui sont divisées en trois :

- ✓ Les cadres
- ✓ Les agents de maîtrise
- ✓ Les agents d'exécution

Nous avons opté pour un type **d'échantillon aléatoire stratifié**, on peut expliquer cela par rapport aux caractéristiques de la population mère constitué de plusieurs catégorie socioprofessionnelles et aussi afin d'avoir l'avis des différents grades professionnels.

L'échantillon est aléatoire ou probabiliste « qui est un type d'échantillonnage ou la probabilité d'être sélectionné est la même pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon» De type stratifié qui est « sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population mère et qu'il a lieu d'en tenir compte avant la sélection». Ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité par ce qu'on résume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance.

Selon la disponibilité des salariés on a choisi le nombre de 100 comme échantillon de départ pour notre travail. Après la distribution de 100 questionnaires, nous n'avons pas pu récupérer que 80 questionnaires, et ce a cause de la barrière de la langue et aussi la limité de temps ; de ce fait nous avons abouti à un échantillon final de 80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles représentatives de la population mère qui de 500 salariés.

#### 4.5- Les instruments de mesure des concepts :

Toute recherche à caractère scientifique doit utiliser des procédés opérationnels, comme la méthode suit à la technique selon l'objectif de la recherche.

La technique est l'ensemble des procédés et instrument d'investigation utilisé méthodiquement, sur les quelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques. (ANGER, Op.cit. P571)

Pour cela nous avons adopté la technique de l'échelle liées à la méthode quantitative.

Dont on a utilisé l'échelle de 20 items de **vancouver** pour mesuré l'acculturation et l'échelle de Allen et Meyer de 18 items pour mesuré l'implication organisationnelle.

#### 4.6-La collecte des données :

En s'appuyant sur l'instrument de mesure de note recherche nous avons utilisé le dépouillement sur Excel.

#### 4.7- Le traitement statistique des données :

Pour la fiabilité des résultats nous avons utilisé les outils statistiques suivant :

- **La moyenne** : C'est l'ensemble de N. Nombres est le quotient de la somme de ces nombres par nombre N d'éléments considéré.

- **L'écart type** : C'est la grandeur qui mesure la description autour de sa valeur moyenne de distribution statistique, associée à une variable aléatoire. Et nous les calculons en utilisant le logiciel SPSS version 8.0. –

- **SPSS** : (Statistique package for sociale sciences), c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.

- **Le coefficient de corrélation multiple** est un indice standardisé variant de  $-1$  à  $+1$ , indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation n'est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.



**-Le T test** : C'est un test pour calculer la différence entre deux échantillons indépendants.

**-Le teste alpha Cronbach** : pour calculer la fidélité des deux axes du continuum (acculturation et l'implication).

**-Manova** : Le modèle linéaire gaussien standard a pour objectif de modéliser la dépendance (supposée linéaire) d'une variable aléatoire réelle (Y) par rapport soit à d'autres variables quantitatives contrôlées (cas de la régression), soit à des facteurs (cas de l'analyse de variance), soit à un mélange des deux (cas de l'analyse de covariance). Ce modèle s'étend sans difficulté majeure au cas où la réponse n'est pas unidimensionnelle, mais multidimensionnelle : la variable aléatoire réelle Y est alors remplacée par un vecteur aléatoire.

**-Test de Levene (homogénéité des variances)** : Pour chaque variable dépendante, une analyse de variance est réalisée sur les écarts absolus des valeurs aux moyennes des groupes respectifs. Si le *test de Levene* est statistiquement significatif, l'hypothèse d'homogénéité des variances doit être rejetée.

- **Résumé du chapitre :**

Nous avons présenté en premier le lieu d'enquête ; en second la pré enquête et la méthode utilisé ; nous avons présenté la population d'enquête (échantillon) ; les instruments de mesure des concepts ; la collecte des données et enfin le traitement statistique des données.

**Chapitre V :**  
**analyse et interprétations**  
**des résultats de la recherche**

## • Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu l'analyse et l'interprétation relatives aux hypothèses de notre présente recherche et en deuxième lieu la discussion générale des résultats et leurs implications managériales suivie d'une conclusion générale ayant trait avec les limites méthodologiques et les perspectives de la recherche.

### 5.1- Analyse et interprétation des résultats de la recherche :

Dans cet alinéa nous allons présenter et analyser les résultats de notre recherche qui concernent l'effet de l'acculturation sur les modes d'implication organisationnelle des travailleurs chinois de (CPECC).

#### 5.1.1- Analyse et interprétation des résultats de la 1ère hypothèse :

Nous allons présenter ci-après les résultats de la première hypothèse qui stipule : «Les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation positives (intégration et assimilation) influent positivement sur leurs niveaux d'implication affective vis-à-vis du contexte socioculturel algérien et développent un niveau élevé d'implication affective envers leur entreprise. »

**Tableau N°1 : l'effet des orientations d'acculturation positives (intégration et assimilation) sur les modes d'implication des salariés chinois.**

#### Orientations positives

Dimension	N	Moyenne	Ecart type	DDL	D	Signification
Implication normative	41	19.24	7.57	40	1.14	0.29
Implication affective	41	19.80	6.97	40	1.07	0.30
Implication calculée	41	17.80	7.44	40	1.11	0.29

**Source :** résultat (SPSS) d'enquête.

Après avoir testé l'homogénéité de notre échantillon, en utilisant le test statistique d'égalité des variances des erreurs de LEVENE, il ressort que la signification est supérieure à 0,05 pour tous les modes d'implication organisationnelle ci-dessous indiqués respectivement (0.62, 0.66, 0.20). Ainsi,

nous pouvons poursuivre notre analyse des variances de MANOVA. (Voir l'annexe n° 02 *Infra*)

Il ressort de travers les valeurs respectivement ces modes d'implication (normative, affective, calculée)  $D = (1,14, 1,07, 1,11)$  ne sont pas significatives au prés de degrés utilisé en sciences sociales  $P > 0,05$  qui est représenté respectivement par les valeurs suivantes :  $(0,29, 0,30, 0,29)$  avec les moyennes arithmétiques  $(19,24, 19,80, 17,80)$  avec les écarts types  $(7,57, 6,97, 7,44)$ . Ainsi, la première hypothèse n'est pas confirmée.

### **5.1.1.1- discussion des résultats relatifs à la première hypothèse :**

D'après la lecture statistique de la première hypothèse stipulant : « Les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation positives (intégration et assimilation) influent positivement sur leurs niveaux d'implication affective vis-à-vis du contexte socioculturel algérien et développent un niveau élevé d'implication affective envers leur entreprise ».

Il ressort de travers le tableau statistique au-dessus respectivement ces modes d'implication (normative, affective, calculée) que le nombre des travailleurs chinois ayant adoptés l'orientation positive (intégration, assimilation) est de 40/80 et à avec un taux d'estimation de 51.25% en valeur de  $(0,29, 0,30, 0,29)$  ne sont pas significatives au prés de degrés utilisé en sciences sociales  $P > 0,05$ . En effet, la première hypothèse est infirmée d'après le résultat obtenu.

Plusieurs catégories de facteurs influencent l'acculturation, avant même l'entrée dans le processus, tels que des facteurs démographiques (l'âge, le genre, la génération d'immigrant et le niveau d'éducation) ou bien des facteurs culturels (distance culturelle).

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

En second lieu, le genre aurait un impact. Bien que les résultats sur les recherches croisant le genre et l'acculturation soient mitigés, il semblerait que les hommes auraient plus tendance à s'assimiler, comparativement aux femmes

(Ghaffarian, 1987). Les femmes auraient des attitudes négatives envers le style Assimilation et ont généralement plus de difficultés lors de l'acculturation (Harris et Verven, 1996; Liebkind, 1996; Ting-Toomey, 1981; Segall et al., 1999). Cet aspect peut s'expliquer par le rôle traditionnellement donné aux femmes immigrantes : pilier de famille (cultural gatekeepers). Elles doivent transférer aux enfants l'héritage culturel (Groupe chargé d'étudier les problèmes de santé mentale des immigrants et réfugiés au Canada, 1988; Yee, 1990, 1992). Par ailleurs, les femmes immigrantes sont parfois plus isolées par rapport à la société d'accueil, surtout si elles souffrent de chômage et/ou ont une faible connaissance de la langue officielle du pays d'accueil (Groupe chargé d'étudier les problèmes de santé mentale des immigrants et réfugiés au Canada, 1988). Ce manque de contact faciliterait encore moins leur acculturation.

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

En quatrième lieu, le niveau d'éducation aurait un impact. Plusieurs auteurs ont remarqué que le niveau d'éducation est corrélé positivement à l'identification à la société d'accueil (Mavreas et al., 1989; Suinn, Ahuna et Khoo, 1992). En d'autres termes, plus les personnes sont éduquées, plus elles tendraient à utiliser un style Assimilation ou Intégration (Barona et Miller, 1994). Par ailleurs, les immigrants les plus éduqués auraient plus de facilité pour s'acculturer. Segall et al. (1999) expliquent cela par les compétences acquises grâce à un niveau d'éducation élevé (i.e. capacité d'analyse et de résolution de problème) et par les ressources à leur disposition (financières, statut social, réseau de soutien).

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

En revenant aux études faites sur le phénomène d'acculturation, Marie-Noëlle Do Thanh a infirmé son hypothèse sur les immigrants qui stipule : «Le lien entre la distance culturelle, les ressources individuelles et la santé

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

### 5.1.2- analyse et interprétation relatif à la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter ci-après les résultats de la deuxième hypothèse qui stipule : « les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation négatives (séparation et marginalisation) vis-à-vis du contexte socioculturel algérien développent un niveau élevé d'implication normative et calculée envers leur entreprise ».

#### Tableau N°2 : l'effet des orientations d'acculturation négatives (séparation et marginalisation) sur les modes d'implication des salariés chinois.

##### Orientations négatives

Dimensions	N	Moyenne	Ecart type	DDL	D	Signification
Implication normative	39	19.51	7.67	38	0.94	0.33
Implication affective	39	20.05	7.06	38	0.73	0.39
Implication calculée	39	18.00	7.58	38	3.91	0.55

**Source** : résultat(SPSS) d'enquête.

Après avoir testé l'homogénéité de notre échantillon, en utilisons le test statistique d'égalité des variances des erreurs de LEVENE, il ressort que la signification est supérieure de 0,05 respectivement (0.04, 0.12, 0.06), Donc nous pouvons poursuivre notre analyse des variances le MANOVA. (Voir annexe n°03 *Infra*)

Il ressort de travers les valeurs respectivement ces modes d'implication (normative, affective, calculée)  $D = (0.94, 0.73, 3.91)$  ne sont pas significatives au prés de degrés utilisé en sciences sociales  $P > 0.05$  qui est représenté respectivement par les valeurs suivantes : (0.33, 0.39, 0.55) avec les moyennes arithmétiques (19.51, 20.05, 18.00) avec les écarts types (7.67, .7.06, 7.58). Ainsi, la deuxième hypothèse est infirmée.

### **5.1.2.1- discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse :**

D'après la lecture statistique de la première hypothèse stipulant : « Les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation négative (séparation et marginalisation) influent positivement sur leurs niveaux d'implication affective vis-à-vis du contexte socioculturel algérien et développent un niveau élevé d'implication normative et calculée envers leur entreprise ».

Il ressort du tableau précédent respectivement ces modes d'implication (normative, affective, calculée) que le nombre des travailleurs chinois ayant adopté l'orientation négative (séparation, marginalisation) est de 39/80 et avec un taux d'estimation de 48.75% en valeur de (0.33, 0.39, 0.55) ne sont pas significatives au prés de degrés utilisé en sciences sociales  $P > 0.05$ . À cet effet, la deuxième hypothèse est infirmée.

Il est souvent utile de comparer les sociétés selon les deux dimensions « individualiste » et « communautaire ». Les sociétés dites individualistes seraient davantage basées sur l'individu tandis que celles dites collectivistes seraient plutôt basées sur la famille ou la communauté (Kim et al., 1994; Triandis, 1995; Trumbull et al., 2000). De cette différence fondamentale découlerait des systèmes de valeurs et de relations sociales foncièrement différents, voire susceptibles d'être incompatibles sur certains aspects. Si cette perspective nous amène à comprendre bien des différences qui émergent au sein de la rencontre interculturelle dans les sociétés modernes pluralistes, elle ne doit pas nous guider vers une conception trop dualiste de cette dernière. Les sociétés occidentales contemporaines sont traversées par de multiples mouvements et de multiples changements qui ne se limitent pas aux seuls flux migratoires; elles sont fragmentées de l'intérieur par un certain éclatement des repères; leurs frontières s'effritent alors qu'elles deviennent de plus en plus hétérogènes; les systèmes d'appartenance, à leur tour, se multiplient, se complexifient, tout en s'interpénétrant. Dans ce

contexte, il devient difficile de parler de l'acculturation comme d'un phénomène d'interpénétration entre des cultures aux frontières bien définies.

Pour renforcer le résultat de cette hypothèse, nous nous sommes référés à la théorie d'acculturation de Berry dont il explique l'importance des relations interactives entre les deux cultures à savoir la société d'accueil et la culture d'origine : « Le modèle de Berry ne se limite toutefois pas à la description de ce cadre de référence et doit également sa notoriété à sa définition des formes pouvant être prises par le processus, nommées stratégies d'acculturation. Ces stratégies sont dérivées de la façon dont les individus et groupes ont à répondre de manière plus ou moins implicite aux deux questions suivantes : « est-il important de maintenir l'héritage culturel du groupe minoritaire ? » et « est-il important d'avoir des relations avec l'autre groupe ? ». La combinaison des réponses à ces deux questions correspond aux quatre stratégies décrites plus haut. Deux réponses positives conduisent à une stratégie d'intégration, tandis que deux réponses négatives mènent à la marginalisation. Le fait de privilégier les relations avec l'exo groupe en ne maintenant pas son héritage culturel correspond à l'assimilation, à l'inverse, le fait d'accorder de l'importance à la conservation de la culture d'origine en évitant les contacts avec l'exo groupe renvoie à une stratégie de séparation. Berry (1997) ajoute que ces stratégies applicables aux individus sont également valides s'agissant des groupes. D'une manière générale, ce modèle considère qu'après certains changements, l'individu se trouve confronté à un conflit et cherchera une stratégie d'adaptation lui permettant de le résoudre. À mesure que l'individu s'acculture, il va modifier ses comportements, attitudes, croyances, et valeurs. Berry ajoute que les quatre stratégies qu'il définit ne sont pas fixes et un individu peut facilement passer de l'une à l'autre selon les circonstances du moment ou son histoire de vie (Berry, Phinney, Sam, & Vedder, 2006). De plus, la culture majoritaire n'est pas forcément homogène et « uniculturelle », elle peut elle-même être composée de différentes cultures comme c'est le cas dans les sociétés industrialisées ».

Selon (Berry, 2001) : « Le processus d'acculturation est décrit dans ce modèle comme affectant six domaines : le langage, le style cognitif, la personnalité, l'identité, les attitudes et le stress d'acculturation. Berry commence à évoquer l'influence des attentes de la société d'accueil sur les stratégies mises en œuvre par les personnes d'origine étrangère dès les années soixante-dix (Berry, Kalin, & Taylor, 1977), mais ne décrira ces attentes du groupe majoritaire qu'une vingtaine d'années plus tard. Dans le cadre de cette extension



du modèle initial, le terme d'intégration est remplacé par celui de multiculturalisme, l'assimilation devient le melting pot, la séparation la ségrégation et enfin, la marginalisation correspond pour la majorité d'accueil à une stratégie d'exclusion ».

## **5.2-Discussion des résultats de la recherche :**

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs aux deux hypothèses qui stipulent ; première hypothèse : « Les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation positives (intégration et assimilation) vis-à-vis du contexte socioculturel algérien développent un niveau élevé d'implication affective envers leur entreprise » ; et la deuxième hypothèse qui stipule : « les salariés chinois ayant adoptés les orientations d'acculturation négatives (séparation et marginalisation) vis-à-vis du contexte socioculturel algérien développent un niveau élevé d'implication normative et calculée envers leur entreprise ».

D'après les résultats d'analyse statistique de notre recherche, nous pouvons expliquer l'infirmité des deux hypothèses par rapport à l'absence des différents indicateurs de socialisation qui peuvent engendrer les orientations d'acculturation soit négatives ou bien positives à notre population d'enquête qui est les travailleurs d'origine chinoise.

Selon (Furhnam et Bochner, 1986) : « une forte distance culturelle engendrerait moins de bien-être psychologique et plus de détresse psychologique au travail. En effet, de plus grandes différences impliqueraient plus de désapprentissage et d'apprentissages culturels à opérer, et potentiellement des conflits culturels. Des fortes différences culturelles pourraient générer des dissonances cognitives et impliqueraient un besoin de résolution pour l'immigrant, afin de retrouver un équilibre ».

L'absence de médiation de la variable acculturation dans ce modèle de recherche s'avère peu étonnant selon MacKinnon (2008). Les analyses de médiation suivant la procédure de Baron et Kenny sont réalisables dans le cadre où la variable médiatrice testée est continue (et non catégorielle). Or dans le cas présent, la variable médiatrice testée est « les orientations d'acculturation », qui se veut une variable catégorielle (proposant quatre orientations d'acculturation). Toutefois, des résultats significatifs sont ressortis. Certains étaient attendus et d'autres plus surprenants.

Parmi les résultats attendus, les orientations d'acculturation d'intégration et d'assimilation auront un effet positif sur le mode affectif de l'implication organisationnelle chez les travailleurs chinois ; par contre les orientations d'acculturations de séparation et de marginalisation auront un effet négatif sur les modes normatifs et calculés de l'implication organisationnelle, mais contrairement à nos résultats de notre étude il ressort que l'acculturation n'a pas un effet sur les modes d'implications chez les travailleurs chinois en Algérie alors que ils ne sont même pas acculturés.

D'après notre analyse des données prises sur le terrain, nous pouvons expliquer les raisons qui empêchent les travailleurs chinois d'être acculturés à savoir ; les travailleurs chinois ont des difficultés par rapport à la langue de la culture d'accueil soit la langue arabe ou bien la langue française écrite et parlée, la cause de la barrière de la langue ne permet pas d'avoir une interaction sociale et ne peuvent pas nouer des liens avec la culture d'accueil et ne permet pas aussi de participer à la culture d'accueil.

En témoignage d'une salariée chinoise : « ...on aimerait bien avoir des discussions avec les personnes de votre culture, mais malheureusement la barrière de la langue nous permet pas de bien s'exprimer ».

En témoignage d'un autre salarié chinois : « ...on aimerait bien écouter à la musique algérienne et regarder la chaîne télévisée algérienne, mais malheureusement y a pas de sous-titrage qui peut nous aider à y comprendre ».

D'ailleurs, Cadet, Goes et Mangiante ont indiqué l'importance de processus d'acculturation linguistique comme condition de l'intégration, dont ils ont cité dans leur livre (*Langue et intégration: dimensions institutionnelle, socioprofessionnelle et universitaire*) : « la question de la maîtrise de la langue par les migrants est dorénavant posée en termes politiques et institutionnels, non parce qu'il s'agirait d'un problème émergent, mais parce que le contexte économique et social a évolué. Tous les migrants qui arrivent dans un pays dont ils ne parlent pas la langue, sont engagés dans un processus d'acculturation linguistique et rencontrent des difficultés d'intégration liés à ce problème ».

Comme une autre raison ; la différence entre les valeurs religieuses entre les deux cultures marque une divergence mystique : d'ailleurs la majorité des enquêtés chinois interviewés se sont des athées, cette divergence de religion sépare les deux cultures.

Berry (1997) considère le contexte sociopolitique, économique et culturel aussi bien du pays d'origine que du pays d'accueil dans lesquels l'immigré a vécu. La situation sociopolitique, économique et culturelle du pays d'origine peut avoir un impact sur le processus d'acculturation de la personne dans le pays d'accueil. Ce processus peut être sous l'influence de la situation de migration (migration forcée : guerre, violence politique..., migration volontaire : études, raisons professionnelles) dans laquelle l'individu se trouve. Dans le pays d'accueil, le contexte sociopolitique fait allusion aux conditions d'accueil des immigrants notamment l'octroi ou le refus de l'asile quand il s'agit des réfugiés, à leur insertion socioprofessionnelle et culturelle (emploi, participation aux activités culturelles, appui social). Sur les plans juridique, social et économique, les immigrants peuvent par exemple, être égaux aux membres de la communauté d'accueil ou bien être considérés comme des résidents temporaires, des travailleurs migrants ou même des étrangers indésirables (Hammar, 1985). Cette situation est dans la plupart des cas, liée aux relations politiques ou historiques entre le pays d'origine et le pays d'accueil.

Ainsi, Sur le plan individuel, le cadre d'analyse de l'acculturation insiste sur le vécu, l'histoire et l'expérience personnels de l'immigré dans le pays d'origine (âge, sexe, éducation, statut social, distance culturelle : langue, religion), les caractéristiques psychologiques (motivations pour la migration, attentes, traits de personnalité) ainsi que sur les facteurs modérateurs pendant l'acculturation dans le pays d'accueil (durée, attitudes et comportements, stratégies et ressources, appui social, attitudes de la société : préjugés et discrimination).

Leurs responsables adoptent un style autoritaire de management, dans ce cas la liberté des travailleurs est limitée dans le contexte du travail et ça influence sur le contexte socioculturel.

Selon Black et Mouton : « Le manager de ce style manifeste un grand intérêt pour la production et s'intéresse peu à ses subordonnés. Il s'agit avant tout d'atteindre les objectifs fixés : résultat est donc le mot clé. Le personnel est considéré comme un instrument de production, c'est la politique du « marche ou crève ». L'hypothèse de base est qu'il existe une contradiction entre les exigences de la production et les besoins des individus, et c'est la production qui prime tout ; alors les cadres qui sont soumis à ce style de management s'orientent vers une attitude de « management appauvri » et le potentiel humain est sous-utilisé ; un tel style amène une rigidité et entraîne des difficultés pour

faire face à la concurrence et à l'évolution de l'environnement ». (**Black et Mouton, 2015**)

Alors Les communications dans ce style sont formelles, ça permettent pas d'évoquer des discussions socioculturelle au sujet de la culture, ça reste dans le contexte du travail.

La durée du travail est de 12h avec une pause de midi jusqu'à 14h cette période leur sert comme période de repos, la pause de 2 h est strictement obligatoire pour faire la sieste, car elle se relève proprement de leur quotidien. S'ajoutant à cette pause, les salariés chinois travaillent les journées fériées et les fêtes nationales et religieuses de pays d'accueil, alors ce facteur des horaires du travail et

La marginalisation ou l'isolement des femmes chinoises, un autre facteur très observé dans notre enquête. À cause de l'absence de l'interaction sociale avec la société d'accueil, chose qui est du à leur base de vie, les salariées chinoises travaillent tous les jours même les weekends alors elles n'ont pas le temps de côtoyer ou bien créer des liens avec la culture d'accueil malgré qu'ils aimeraient bien mais elles ne peuvent pas à cause du temps.

En témoignage d'une salariée chinoise : «...on aimerait bien côtoyer les personnes de votre culture et avoir des relations avec votre société, mais dommage on a pas le temps pour le faire ».

Lors de la réalisation de ce mémoire, on est passé de la psychologie théorique à la psychologie empirique afin de bien élaborer un thème rarement investi par les psychologues c'est pour cette raison que sur le terrain nous étions confrontés à deux réalités différentes pour pouvoir vérifier les hypothèses précédemment proposées sur les orientations d'acculturation et son effet sur l'implication organisationnelle des travailleurs chinois en Algérie. La première est l'obscurité de la population de notre enquête, culturellement discrète et socialement imperméable. L'autre contrainte et le manque flagrant des études sur l'acculturation des Chinois en Algérie. Nous pouvons absolument confirmer que notre sujet ; de nos jours il est d'apparition très récente dans notre pays, et rarement traité, cette étude est vraiment originale pour la recherche en Algérie c'est une découverte d'une culture étrangère qui est la culture chinoise, et toute information ou publication dans ce domaine ne peut qu'approfondir les recherches antérieures sur le sujet.

De ce fait, et après une longue enquête sur le terrain, il ressort que les migrants chinois de notre enquête sont très attachés à leur origine à leur culture et leurs traditions ce qui montre qu'ils ne sont pas acculturés. Malgré les mutations qui connaissent actuellement la société chinoise et l'impact de la mondialisation sur les différents déplacements de cette population vers des pays lointains, en particulier l'Algérie, l'attachement des Chinois, déplacés avec la famille-mère ou initiale restée au pays, est aujourd'hui entretenu par l'utilisation des nouveaux moyens technologiques de communication, précisément l'internet. Ces outils de rapprochement entre les personnes et ce moyen de rapprochement rendent l'exil moins pénible pour ceux qui s'enferment dans des espaces réduits ou le contact permanent avec des proches restés en Chine (famille, enfants.....). D'autant plus, de notre enquête ont relevé, qu'en dépit des contraintes d'adaptation culturelle et religieuse des Chinois dans les différents espaces de la société algérienne, l'émigration actuelle est soumise à la logique de l'universalité et de l'internationalisation.

Les résultats de notre recherche nous ont menés à l'infirmité de nos deux hypothèses ce qui nous a permis de constater que :

Les travailleurs chinois n'arrivent pas à adopter une orientation d'acculturation dans leur entreprise ce qui ressort que les travailleurs chinois ne sont pas acculturés ; les modes d'implication des travailleurs chinois ne sont pas influencés par les orientations d'acculturation ; leur intégration dans une société musulmane apparaît difficilement réalisable, à l'exception de ceux ou celle qui

osent se marier avec un conjoint algérien pour diverses raisons ; leur adaptation à la culture de pays d'accueil exige des conditions de travail divergentes par rapport à celle actuel ; les travailleurs chinois rentrent assez souvent dans leur pays malgré l'éloignement entre les deux pays, se trouvant dans une société culturellement et religieusement différente, les chinois sont profondément attachée à la famille, aux valeurs traditionnelles et d'une manière générale à leur mère-patrie.

Nous avons aussi constaté que l'existence d'une relation entre l'acculturation et l'implication organisationnelle chez les travailleurs chinois s'appuient sur leur adoption d'une orientation d'acculturation et cet dernière aura la possibilité d'y être à savoir la résolution de certaines contraintes qui les empêche d'être acculturé ; la sélection du responsable des ressources humaines s'orientera vers des potentiels non pas juste passionnés et capables de parler de leur culture d'accueil mais aussi vers des individus faisant partie de ces communautés ; le recrutement pourra en parallèle se fonder sur le niveau d'acculturation à la marque, c'est-à-dire sur la volonté de l'individu à s'intégrer mais également sur l'identification du futur salarié de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise pourra favoriser l'immersion de ses salariés dans les communautés de l'entreprise par l'intermédiaire de formations, de financement de l'adhésion ou de l'équipement, par la souplesse dans l'emploi du temps... ce qui permettra la diffusion de la culture dans des conditions favorables à l'entreprise car davantage contrôlées.

Cela contribuerait à une socialisation organisationnelle anticipée avant même les processus de recrutement ; S'assurer que la culture portée par le salarié est conforme à la culture désirée par l'entreprise est primordial. Ainsi, il est nécessaire de recréer au sein même de l'entreprise les rituels, codes, de porter les valeurs confondant culture de marque et culture d'entreprise ; le bon fonctionnement des entreprises n'est pas limité aux activités de la GRH ou bien les conditions de travail mais aussi il faut donner l'importance à d'autre sujet sensible comme notre thème de recherche.

Comme nous avons effectué notre étude au sein de l'entreprise CPECC d'Alger, on voudrait bien proposé quelques résolutions pour les contraintes rencontré par les travailleurs chinois :

Sachant que la barrière de la langue pose problème pour la communication alors il faudrait lancer une formation ou bien faire des cours de soutien pour les

travailleurs chinois afin d'apprendre la langue que ce soit le français ou bien arabe pour une bonne communication aussi avoir une interaction social et avoir une discussion entre les travailleurs chinois et les algériens ; changé le style de management, et donner une chance au travailleur d'associé les travailleurs du pays d'accueil ; les horaires de travail doivent être les même pour les chinois ainsi que les algériens comme titre d'exemple : pendant le mois sacré du ramadan les salariés algériens travaillent de 8h jusqu'à 14h, par contre les salariés chinois ils travaillent de 7h30 jusqu'à 19h30 avec la pause de midi jusqu'à 14h, ce qui veut dire que le système management ne donne pas une chance au travailleurs chinois pour côtoyer et connaître les valeurs religieuse et les principes de la culture d'accueil ce qui cause l'isolement des salariés chinois.

Les limites de ce travail sont tout d'abord d'ordre méthodologique. En effet, en travaillant sur population chinoise, d'autres entreprises qui s'entourent d'un monde de marque, est en cours. Elle permettra de trouver des similarités ou des altérités intéressantes pour comprendre le processus d'acculturation des chinois et pour enrichir l'étude du salarié comme agent acculturateur au sein de l'entreprise ; Par ailleurs, la population d'étude étant complètement immergée dans le cas, il est parfois difficile de prendre du recul sur les informations et les informateurs. Dans sa collecte de données, le chercheur lui-même va parfois modifier les choses, car en interagissant il devient lui aussi acteur du phénomène. De plus, une étude plus longue permettrait une meilleure lecture des mécanismes d'acculturation.

Les phénomènes d'acculturation peuvent soulever un problème d'éthique. En effet, si le rôle du salarié au sein de l'entreprise n'est pas clairement identifié, les travailleurs du pays d'accueil pourrait se retrouver face à un salarié en fonction et non face à un salarié passionné et heureux de participer de manière électorale dans l'entreprise.

D'autres pans de recherche doivent être exploré ; Le salarié est-il un simple passionné communautaire ou est-il un agent acculturateur rémunéré pour favoriser les processus d'apprentissage et d'intégration ; Peut-on identifier des moyens au sein de l'entreprise favorisant l'acculturation des salariés eux-mêmes? La culture chinoise est-elle acceptée par la société algérienne ?

## Liste bibliographique :

### I - LES OUVRAGES :

- 1- BERNAUD Jean-Luc et LEMOIDE Claude , 2012, Psychologie de travail, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
- 2- BERRY W John, Des relations interculturel, université Queens Kingston, Canada, 2005, (S.E).
- 3- BOUCHER M, Les théories de l'intégration, Paris, 2000. (S.E)
- 4- BOURHIS Y Richard, Les orientations d'acculturation des communautés d'accueil, université du Québec à Montréal, 1997 (S.A), (S.E)
- 5- CAROLINE Cordier, Les enjeux stratégiques de l'intégration, Dumas 2013, (S.E).
- 6- CELINE Mansencal et DIDER Michel, Théorie des organisations, Académie de Versailles, 1970, (S.A), (S.E).
- 7- DUBAR Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 1991, 2<sup>e</sup> édition, Paris, (S.A).
- 8- FONTAGNE Lionel, L'économie et statistique, Paris, 2010, (S.E)
- 9- GERARD Donnadiou, L'intégration sociale dans les organisations, Paris, 1993 (S.A), (S.E).
- 10- GOBERT Thierry, De l'acculturation a l'enculturation, Paris, 2008 (S.A), (S.E).



- 11- Histoire de civilisation, Florence Braunstein, 1996
- 12- Meyer et Allen, 1991, implication organisationnelle.
- 13- Porter, Steers et Mowday, 1994. Implication organizationally.

## **II- Articles et revues :**

- 17- Franck Betry. Université de Caen. L'implication organisationnelle.
- 21- Thévenent , 2002 , l'implication et satisfaction au travail.
- 14- Altertice revue international de la recherche interculturelle, vol 2,N°02)
- 15- Cloud front, 2012, satisfaction au travail.
- 16- Implication organisationnelle en réseau, Caroline Vahe. Haennquin- université Paris1 Panthéon Sorbonne.2000
- 17- Jordanne Creusier, 2013, université de management
- 18- Le phénomène d'acculturation du jeune migrant dans son processus de construction identitaire .université Rouen.2011.
- 19- Management école de commerce, mai 2015.

## **III-Dictionnaire :**

- 21- Dictionnaire de psychologie. Roland Doron et Françoise Parot ,1998

# Annexes

## Annexes N°01 :

# Questionnaire de recherche

Université de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Madame, Monsieur,

Le questionnaire que nous vous proposons est anonyme. Il a pour but de recueillir un certain nombre de données qui seront analysées dans le cadre d'une recherche intitulée « **L'incidence des orientations d'acculturation organisationnels des salariés d'origine chinoise** », et ce, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie du travail et des organisations.

Plus précisément, cette enquête devra nous permettre d'identifier et d'analyser l'impact des orientations d'acculturations adoptées par les salariés d'origine « chinoise » vis-à-vis de leurs collègues « algériens » sur leurs modes d'implication organisationnels.

Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement **confidentielle** et ne seront utilisées que pour l'avancement du thème de recherche que nous traitons dans le cadre de notre mémoire de master. Aucune information personnelle, permettant de retracer votre identité, ne pourra de ce fait être identifiée.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude demeure dans son cadre objectif et scientifique.

D'avance, nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

### Données personnelles :

-Genre : masculin ( )      féminin ( )

-Age : ( ) ans

-Nationalité d'origine :.....

-Niveau d'étude :.....

-Poste occupé :.....

Durée de travail avec le partenaire algérien : ( )

## 2 /données sur les orientations d'acculturation :

Voici une liste d'affirmation aux quelles certaines personnes adhèrent dans leur vie professionnelle. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement. S'il vous plait répondre à chaque question avec autant de soin que possible en mettant une (x) dans l'une des cases de l'échelle qui indique plus précisément votre degré d'accord ou désaccord. Utilisez la clé suivante, de 1 à 7, pour aidez à guider vos réponses :

**Correspond...**

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Assez peu désaccord	indécis	Assez peu d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5	6	7

N°	Items	1	2	3	4	5	6	7
1	Je participe souvent à des activités culturelles de ma culture d'origine.							
2	Je participe souvent à des activités culturelles algériennes.							
3	Je serais prêt (e) a me marier ;(e) avec une personne appartenant à ma culture d'origine. « remarque : si vous être marié(e), s'il vous plait répondre à cette question hypothétique, comme si vous étiez seul (e) ».							
4	je serais prêt( e) a me marié,( e) avec une personne algérienne. « remarque : si vous être marié (e) , s'il vous plait répondre à cette question hypothétique, comme si vous étiez seul( e) »							
5	J'aime participer à des activités sociales avec des personne de la même culture d'origine que la mienne.							
6	Je participe à des activités sociales avec des algériens.							
7	Je suis à l'aise de travailler avec des personnes de la même culture d'origine que la mienne.							
8	Je suis à l'aie de travailler avec des algériens.							
9	J'aime les différents types de divertissement (ex, films, musique) provenant de ma culture d'origine.							
10	J'aime les différents types de divertissement (ex, films, musique) Algérien.							
11	J'adopte les comportements habituels de ma culture d'origine.							
12	J'adopte les comportements habituels de d'un ( e) Algérien.							
13	Il est important pour moi de maintenir et de développer les coutumes de ma culture d'origine.							
14	Il est important pour moi de participer aux coutumes de la culture Algérienne.							
15	Je crois aux valeurs de ma culture d'origine.							

<b>16</b>	Je crois aux valeurs Algériennes communes.							
<b>17</b>	J'aime les blagues et l'humour de ma culture d'origine.							
<b>18</b>	J'aime les blagues et humour Algérien.							
<b>19</b>	Je suis ouvert (e) à l'idée d'avoir des amis appartenant à ma culture d'origine.							
<b>20</b>	Je suis ouvert (e) à l'idée d'avoir des amis Algériens.							

### 3-Données sur les modes d'implication organisationnelle :

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

	<b>Items</b>	<b>pas du tout d'accord</b>	<b>Assez peu d'accord</b>	<b>indécis</b>	<b>Assez d'accord</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>
<b>1</b>	il ne serait pas correct de quitter mon entreprise actuelle maintenant					
<b>2</b>	je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon entreprise					
<b>3</b>	Je sentirais de la culpabilité si je quittais maintenant mon entreprise					
<b>4</b>	Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant par ce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent					
<b>5</b>	Il ne serais pas correct- de quittais maintenant mon entreprise, même si j'y trouvais des avantages					
<b>6</b>	Si on m'offrais un meilleur poste dans une autre entreprise, je ne trouverais pas correct de quitter mon entreprise actuel					
<b>7</b>	Mon entreprise représente beaucoup pour moi					
<b>8</b>	Je me sens affectivement attaché à mon entreprise					
<b>9</b>	Je suis fier d'appartenir à mon entreprise					
<b>10</b>	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à					

	mon entreprise					
<b>11</b>	j'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise					
<b>12</b>	Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens					
<b>13</b>	Je continue à travailler pour mon entreprise par ce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages					
<b>14</b>	Je ne voudrais pas quitter mon entreprise par ce que j'aurais beaucoup à y perdre					
<b>15</b>	Je reste dans mon entreprise par ce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs					
<b>16</b>	Pour moi personnellement, quitter mon entreprise aurait beaucoup d'inconvénient que d'avantage					
<b>17</b>	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise					
<b>18</b>	J'estime avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter mon entreprise					

**Merci pour votre collaboration**

**Annexes n°02 :**

## **Questionnaire de recherche en langue anglaise**

Bejaia University  
Faculty of human and social sciences

Dear participants,

The questionnaire we suggest aims at collecting data to be used in research entitled:” **The impact of acculturation on organizational modes of involvement of executives**”, and this is to obtain a master degree in psychology ok work and organizations

Specifically, this survey should enable us to identify and analyze the impact of acculturation orientations shard by local executives 'Algerians' and foreigners 'Chinese' on their involvement in their work patterns.

The collected data will be treated confidentially and anonymously as it will only be used for this reason, kindly respond with authenticity for us to reach objective and scientific framework.

In advance, thank you for precious collaboration.

### **1-personnel datas:**

-Gender: Male ( )      Female ( )

-Age: ( ) years

-Number of years working with the current partner: ( ) years

-Original nationality: .....

## 2- Data of acculturation strategies

The questions in this section are asking about your opinions and behaviors. Please answer each question as carefully as possible by circling one of the numbers in the scale which most accurately indicates your degree of agreement or disagreement with the statement provided.

Use the following key, from 1 to 7, to help guide your answers: Strongly disagree Neutral Strongly agree 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

N°	Items	1	2	3	4	5	6	7
1	I often participate in Chinese cultural traditions.							
2	I often participate in Algerian cultural traditions.							
3	I would be willing to marry a Chinese person. (Note: if you are married, please answer this question hypothetically—as if you were single.)							
4	I would be willing to marry an Algerian person. (Note: if you are married, please answer this question hypothetically—as if you were single.)							
5	I enjoy social activities with Chinese people.							
6	I enjoy social activities with Algerian people.							
7	I am comfortable working with Chinese people.							
8	I am comfortable working with Algerian people.							
9	I enjoy Chinese entertainment (e.g., movies, music)							
10	I enjoy Algerian entertainment (e.g., movies, music)							
11	I often behave in ways that are common among Chinese.							
12	I often behave in ways that are common among Algerian.							
13	It is important for me to maintain or develop the Chinese cultural practices.							
14	It is important for me to maintain or develop the Algerian cultural practices.							
15	I believe in common Chinese values.							
16	I believe in common Algerian values.							
17	I enjoy Chinese jokes and humor.							
18	I enjoy Algerian jokes and humor.							
19	I am interested in having Chinese friends.							
20	I am interested in having Algerian friends.							



### 3- Data on patterns of organizational involvement:

Here is a list of assertions that individuals adhere in their professional life indicate your level of agreement with each proposal, with regard to your feeling, your choices or your behavior.

N°	Items	1	2	3	4	5
1	It would be wrong to leave my current company now.					
2	I would be betraying my company's confidence in me if I left it now.					
3	I would feel guilty if I left my company.					
4	I would not leave my business now because I believe having obligations to some people who work there.					
5	I would be wrong to leave my company now, even if I found benefits.					
6	If I was offered a better job at another company, it would be wrong to leave my current company.					
7	My company means a lot for me					
8	I feel emotionally attached to my company					
9	I am proud to belong to my company					
10	I really feel a sense of belonging to my company					
11	I have the feeling of being part of the family in my company					
12	I really feel the problems of my company as if it were mine					
13	I continue to work for my company because I do not think that another could offer me the same benefits					
14	I would not leave my company because I would have much to lose					
15	I stay in my company because I do not see where I could go elsewhere					
16	For me personally, leaving my company would have more disadvantages than advantage					
17	I have no other choice but to remain in my company					
18	I estimate that I have few possibilities to consider leaving my company					

## Annexes n°03: résultats statistique relatif à la première hypothèse. (SPSS)

### Avertissements

Les tests post hoc ne sont pas réalisés pour O.POSITIVE car il existe moins de trois groupes.

### Facteurs inter-sujets

		N
O.POSITIVE	1,00	20
	2,00	21

### Statistiques descriptives

	O.POSI TIVE	Moyenne	Ecart-type	N
NORMATIVE	1,00	17,9500	6,41934	20
	2,00	20,4762	8,50070	21
	Total	19,2439	7,57225	41
CALCULEE	1,00	16,5500	5,75349	20
	2,00	19,0000	8,73499	21
	Total	17,8049	7,44385	41
AFFECTIVE	1,00	18,6500	6,06348	20
	2,00	20,9048	7,73243	21
	Total	19,8049	6,97574	41

### Test d'égalité des matrices de covariance de Box<sup>a</sup>

M de Box	9,427
D	1,439
ddl1	6
ddl2	10942,887

Sig.	,195
------	------

Teste l'hypothèse nulle  
selon laquelle les matrices  
de covariances observées  
des variables dépendantes  
sont égales sur l'ensemble  
des groupes.

a. Plan : Ordonnée à  
l'origine + O.POSITIVE

#### Tests multivariés<sup>b</sup>

Effet		Valeur	D	ddl de l'hypothèse
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	,908	121,191 <sup>a</sup>	3,000
	Lambda de Wilks	,092	121,191 <sup>a</sup>	3,000
	Trace de Hotelling	9,826	121,191 <sup>a</sup>	3,000
	Plus grande racine de Roy	9,826	121,191 <sup>a</sup>	3,000
O.POSITIVE	Trace de Pillai	,033	,421 <sup>a</sup>	3,000
	Lambda de Wilks	,967	,421 <sup>a</sup>	3,000
	Trace de Hotelling	,034	,421 <sup>a</sup>	3,000
	Plus grande racine de Roy	,034	,421 <sup>a</sup>	3,000

a. Statistique exacte

b. Plan : Ordonnée à l'origine + O.POSITIVE

#### Tests multivariés<sup>b</sup>

Effet		Erreur ddl	Sig.
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	37,000	,000
	Lambda de Wilks	37,000	,000
	Trace de Hotelling	37,000	,000
	Plus grande racine de Roy	37,000	,000
O.POSITIVE	Trace de Pillai	37,000	,739
	Lambda de Wilks	37,000	,739
	Trace de Hotelling	37,000	,739
	Plus grande racine de Roy	37,000	,739

**Tests multivariés<sup>b</sup>**

Effet		Erreur ddl	Sig.
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	37,000	,000
	Lambda de Wilks	37,000	,000
	Trace de Hotelling	37,000	,000
	Plus grande racine de Roy	37,000	,000
O.POSITIVE	Trace de Pillai	37,000	,739
	Lambda de Wilks	37,000	,739
	Trace de Hotelling	37,000	,739
	Plus grande racine de Roy	37,000	,739

b. Plan : Ordonnée à l'origine + O.POSITIVE

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

	D	ddl1	ddl2	Sig.
NORMATIVE	,243	1	39	,625
CALCULEE	1,697	1	39	,200
AFFECTIVE	,191	1	39	,665

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + O.POSITIVE

**Tests des effets inter-sujets**

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés
Modèle corrigé	NORMATIVE	65,373 <sup>a</sup>	1	65,373
	CALCULEE	61,489 <sup>b</sup>	1	61,489
	AFFECTIVE	52,080 <sup>c</sup>	1	52,080
Ordonnée à l'origine	NORMATIVE	15125,861	1	15125,861
	CALCULEE	12946,270	1	12946,270
	AFFECTIVE	16027,397	1	16027,397
O.POSITIVE	NORMATIVE	65,373	1	65,373
	CALCULEE	61,489	1	61,489

	AFFECTIVE	52,080	1	52,080
Erreur	NORMATIVE	2228,188	39	57,133
	CALCULEE	2154,950	39	55,255
	AFFECTIVE	1894,360	39	48,573
Total	NORMATIVE	17477,000	41	
	CALCULEE	15214,000	41	
	AFFECTIVE	18028,000	41	
Total corrigé	NORMATIVE	2293,561	40	
	CALCULEE	2216,439	40	
	AFFECTIVE	1946,439	40	

a. R deux = ,029 (R deux ajusté = ,004)

b. R deux = ,028 (R deux ajusté = ,003)

c. R deux = ,027 (R deux ajusté = ,002)

#### Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	D	Sig.
Modèle corrigé	NORMATIVE	1,144	,291
	CALCULEE	1,113	,298
	AFFECTIVE	1,072	,307
Ordonnée à l'origine	NORMATIVE	264,748	,000
	CALCULEE	234,300	,000
	AFFECTIVE	329,963	,000
O.POSITIVE	NORMATIVE	1,144	,291
	CALCULEE	1,113	,298
	AFFECTIVE	1,072	,307

## Moyennes marginales estimées

### 1. Moyenne générale

Variable		Intervalle de confiance à 95%
----------	--	-------------------------------

dépendante	Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Limite supérieure
NORMATIVE	19,213	1,181	16,825	21,602
CALCULEE	17,775	1,161	15,426	20,124
AFFECTIVE	19,777	1,089	17,575	21,980

## 2. O.POSITIVE

Variable dépendante	O.POSITIVE	Intervalle de confiance à 95%			
		Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Limite supérieure
NORMATIVE	1,00	17,950	1,690	14,531	21,369
	2,00	20,476	1,649	17,140	23,812
CALCULEE	1,00	16,550	1,662	13,188	19,912
	2,00	19,000	1,622	15,719	22,281
AFFECTIVE	1,00	18,650	1,558	15,498	21,802
	2,00	20,905	1,521	17,829	23,981

**Annexes n°04: résultats statistique relatif à la deuxième hypothèse.  
(SPSS)**

**Avertissements**

Les tests post hoc ne sont pas réalisés pour O.NEGATIVE car il existe moins de trois groupes.

**Facteurs inter-sujets**

		N
O.NEGATIVE	3,00	18
	4,00	21

**Statistiques descriptives**

	O.NEG ATIVE	Moyenne	Ecart-type	N
NORMATIVE	3,00	18,2222	5,75536	18
	4,00	20,6190	8,99153	21
	Total	19,5128	7,67042	39
AFFECTIVE	3,00	19,0000	5,47723	18
	4,00	20,9524	8,21874	21
	Total	20,0513	7,06715	39
CALCULEE	3,00	15,5000	4,99706	18
	4,00	20,1429	8,81071	21
	Total	18,0000	7,58461	39

**Test d'égalité des  
matrices de covariance  
de Box<sup>a</sup>**

M de Box	11,425
D	1,734
ddl1	6

ddl2	9259,220
Sig.	,109

Teste l'hypothèse nulle  
selon laquelle les  
matrices de covariances  
observées des variables  
dépendantes sont égales  
sur l'ensemble des  
groupes.

a. Plan : Ordonnée à  
l'origine + O.NEGATIVE

#### Tests multivariés<sup>b</sup>

Effet		Valeur	D	ddl de l'hypothèse
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	,908	115,073 <sup>a</sup>	3,000
	Lambda de Wilks	,092	115,073 <sup>a</sup>	3,000
	Trace de Hotelling	9,863	115,073 <sup>a</sup>	3,000
	Plus grande racine de Roy	9,863	115,073 <sup>a</sup>	3,000
O.NEGATIVE	Trace de Pillai	,113	1,483 <sup>a</sup>	3,000
	Lambda de Wilks	,887	1,483 <sup>a</sup>	3,000
	Trace de Hotelling	,127	1,483 <sup>a</sup>	3,000
	Plus grande racine de Roy	,127	1,483 <sup>a</sup>	3,000

a. Statistique exacte

b. Plan : Ordonnée à l'origine + O.NEGATIVE

#### Tests multivariés<sup>b</sup>

Effet		Erreur ddl	Sig.
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	35,000	,000
	Lambda de Wilks	35,000	,000
	Trace de Hotelling	35,000	,000
	Plus grande racine de Roy	35,000	,000
O.NEGATIVE	Trace de Pillai	35,000	,236
	Lambda de Wilks	35,000	,236
	Trace de Hotelling	35,000	,236



Plus grande racine de Roy	35,000	,236
---------------------------	--------	------

b. Plan : Ordonnée à l'origine + O.NEGATIVE

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

	D	ddl1	ddl2	Sig.
NORMATIVE	4,159	1	37	,049
AFFECTIVE	2,426	1	37	,128
CALCULEE	3,750	1	37	,060

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + O.NEGATIVE

**Tests des effets inter-sujets**

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés
Modèle corrigé	NORMATIVE	55,680 <sup>a</sup>	1	55,680
	AFFECTIVE	36,945 <sup>b</sup>	1	36,945
	CALCULEE	208,929 <sup>c</sup>	1	208,929
Ordonnée à l'origine	NORMATIVE	14622,244	1	14622,244
	AFFECTIVE	15470,791	1	15470,791
	CALCULEE	12313,236	1	12313,236
O.NEGATIVE	NORMATIVE	55,680	1	55,680
	AFFECTIVE	36,945	1	36,945
	CALCULEE	208,929	1	208,929
Erreur	NORMATIVE	2180,063	37	58,921
	AFFECTIVE	1860,952	37	50,296
	CALCULEE	1977,071	37	53,434
Total	NORMATIVE	17085,000	39	
	AFFECTIVE	17578,000	39	
	CALCULEE	14822,000	39	
Total corrigé	NORMATIVE	2235,744	38	
	AFFECTIVE	1897,897	38	

CALCULEE	2186,000	38
----------	----------	----

a. R deux = ,025 (R deux ajusté = -,001)

b. R deux = ,019 (R deux ajusté = -,007)

c. R deux = ,096 (R deux ajusté = ,071)

#### Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	D	Sig.
Modèle corrigé	NORMATIVE	,945	,337
	AFFECTIVE	,735	,397
	CALCULEE	3,910	,055
Ordonnée à l'origine	NORMATIVE	248,168	,000
	AFFECTIVE	307,595	,000
	CALCULEE	230,437	,000
O.NEGATIVE	NORMATIVE	,945	,337
	AFFECTIVE	,735	,397
	CALCULEE	3,910	,055

## Moyennes marginales estimées

### 1. Moyenne générale

Variable dépendante			Intervalle de confiance à 95%	
	Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Limite supérieure
NORMATIVE	19,421	1,233	16,923	21,919
AFFECTIVE	19,976	1,139	17,668	22,284
CALCULEE	17,821	1,174	15,443	20,200

### 2. O.NEGATIVE

Variable dépendante	O.NEGATIVE			Intervalle de confiance à 95%	
		Moyenne	Erreur standard	Borne inférieure	Limite supérieure

NORMATIVE	3,00	18,222	1,809	14,556	21,888
	4,00	20,619	1,675	17,225	24,013
AFFECTIVE	3,00	19,000	1,672	15,613	22,387
	4,00	20,952	1,548	17,817	24,088
CALCULEE	3,00	15,500	1,723	12,009	18,991
	4,00	20,143	1,595	16,911	23,375