

Les freins interculturels et leurs effets sur l'expatriation des cadres étrangers au niveau professionnel : Cas des établissements hôteliers d'Agadir
Intercultural obstacles and their effects on the expatriation of foreign executives at the professional level: The case of Agadir hotel establishments.

Naoufal HIMMOUCHE ^{1,*1}Laboratoire Ingénierie Didactique, Entreprenariat, Arts et Littératures, Institut Supérieur des Sciences de la Santé, Settat, Maroc.Email : naoufal.himmouche@uhp.ac.ma

Date de réception :18/04/21; Date d'acceptatio:28/07/21 ; Date de publication: 30/09/21

Résumé:

Aborder la question interculturelle suppose étudier attentivement les cultures traditionnelles et nouvelles de l'entreprise. De part, l'identification des spécificités culturelles, il est essentiel de manager et de valoriser les altérités dans une vision de performance. Ainsi, l'objectif de l'étude est fondamentalement exploratoire et basé sur une étude de terrain qui nous a permis de vérifier la véracité de ses postulats à travers la méthode quantitative et qui a abouti à des résultats probants montrants l'importance de la culture et ses effets sur la perception des cadres étrangers et du coup sur leurs rendement.

Mots-clés : Expatriation, Freins interculturels, Organisation, Mondialisation, Ressources humaines.

Codes de classification Jel:L26 ; R12 ;O15

Abstract:

Addressing the intercultural issue requires careful study of the traditional and new cultures of the company. On the one hand, the identification of cultural specificities, it is essential to manage and to value the othernesses in a vision of performance. Thus, the objective of the study is fundamentally exploratory and based on a field study which allowed us to verify the veracity of its postulates through the quantitative method and which led to convincing results showing the importance of culture. and its effects on the perception of foreign executives and therefore on their performance.

Keywords: Expatriation, Intercultural obstacles, Organization, Globalization, Human resources.

Jel Classification Codes : L26 ; R12 ; O15 *Auteur correspondant:*

HIMMOUCHE Naoufal, Email: naoufal.himmouche@uho.ac.ma

1. Introduction :

Outre son rôle fonctionnel dans la vie quotidienne, le monde de l'organisation est un milieu d'interaction, de concurrence, d'échanges sociaux entre individus. La durée que nous y dédions, l'espace qui accapare nos agissements et notre esprit ainsi que la densité des interactions surtout culturels dans le cas des organisations internationales, font du milieu de travail un concept de raisonnement privilégié. C'est pourquoi, une analyse de cet environnement est nécessaire pour une meilleure compréhension des échanges socio culturels et les freins qui s'y opposent.

Ainsi, en acceptant de nous pencher sur l'étude des freins interculturels et leurs effets sur l'adaptation des cadres étrangers au milieu professionnel, il nous appartient de se pencher avant tout, sur leurs origines, mais également mettre le doigt sur les conséquences qui peuvent engendrées.

Le présent travail vise à présenter un état de lieux et de mesurer l'effet que pourrait avoir un frein d'ordre culturel sur l'adaptation des expatriés dans un contexte marocain notamment dans le cadre des établissements touristiques. Pour ce faire, cet article passe en revue les différentes approches théoriques de l'organisation à l'expatriation. Il met en exergue le rôle des gestionnaires à prévenir, voire même à résoudre des problèmes d'ordre interculturel et ce, dans le but d'éclaircir les zones d'ombres de la problématique suivante : « comment un frein interculturel, en tant qu'obstacle professionnel entrave l'intégration des cadres étrangers dans le secteur du tourisme à AGADIR ? »

Ainsi, de cette problématique émane plusieurs hypothèses :

- Est-il vrai que la culture est une entrave pour les interactions professionnelles dans les organismes hôteliers d'Agadir ?
- Est-ce que la démarche interculturelle s'inscrit dans la gestion des organismes hôteliers d'Agadir ?
- La culture est un facteur que prend en considération un cadre étranger pour s'expatrier mais aussi pour réaliser ses objectifs professionnels et s'intégrer dans le cadre d'une expatriation à l'étranger.

2. **Cadre conceptuel** :

1.1. Genèse de la notion organisation :

L'individu, l'organisation, le leadership, la motivation du groupe, l'intégration, la communication interpersonnelle et organisationnelle sont plusieurs aspects qui alimentent les recherches sur la gestion des individus au sein des organisations. Les études cherchent à élucider et comprendre les orientations personnelles et des groupes dans les entreprises. Si on revient à l'histoire, il nous est clair que ses objets d'études sont dument traités et depuis des lustres dans les pays anglo-saxons qu'en pays Francophones. Effectivement c'est dans les années (1920-1930), que des grands chercheurs, tels que E. Mayo¹ ont postulé que l'organisation doit être considérée comme une structure sociale et que le milieu de travail peut agir sur les actes des collaborateurs de cette organisation plus que les ordres ou directives de l'administration. Selon l'avis soutenu par P. Gilbert, F. Guérin et F. Pigeyre², il parait que les études scientifiques se sont longtemps penchées sur des aspects limités de l'organisation et sur le secteur industriel précisément. Or, la sociologie des organisations dans sa globalité à jouer un rôle médiateur plus récent³ et ainsi, contribuer à changer cette vision traditionnelle. En effet, les recherches d'E. Mayo⁴ ont été considéré comme un soubassement de référence pour permettre dans les années 60 une mutation plus étendue et plus précise de cette discipline, surtout aux Etats-Unis.

En revanche, ce n'est réellement que dans les années 80, que l'étude de l'espace entrepreneurial occupera une place prépondérante dans le monde francophone. La sociologie d'organisation⁵ s'avère alors comme un vrai objet interdisciplinaire autour duquel s'associent des sociologues, anthropologues, économistes et des gestionnaires. Notre étude s'inscrit dans ce cadre et se base principalement sur les écrits de ces deux dernières décennies. Il nous semble à l'égard de cette brève inspection historique, que la difficulté à expliquer cette mouvance provient de ce nouvel environnement organisationnel qui s'installe. Effectivement, comme nous l'avons bien souligné plus haut, les étendues de l'organisation, la situation territoriale et ses enjeux ont connu une mutation très apparente par l'évolution du système capitaliste, mais aussi par l'extension étonnante des récents moyens

d'information et de communication qui ont beaucoup encouragé la mise en place d'un réseautage de la planète, et de fait, de l'univers entrepreneurial. Actuellement, l'organisation ne se soumet plus à un seul milieu dont les étendus territoriales sont stagnes, mais plutôt vers des espaces libres d'interactions et de pouvoirs.

Ainsi, la situation de l'organisation internationale va au-delà des bordures géographiques, en raison de l'amplitude de ses relations avec l'extérieur. Le déplacement des biens et services passe aussi par le déplacement de l'information et des individus.

1.2. Une approche de la notion d'expatriation

Un cadre expatrié^s est souvent une personne désignée par l'organisation, pour s'occuper d'un poste dans une succursale ou une filiale à l'étranger. D'habitude, les expatriés émanent du même pays que le siège social de l'organisation. Or, il peut arriver qu'il soit aussi recruté dans un autre pays, pour s'occuper d'un poste dans une des filiales de l'entreprise mère.

En effet, le déplacement des potentialités qualifiées connaît déjà un accroissement inédit à cause de l'augmentation importante des niveaux d'éducation dans les pays d'origine et de l'évolution, voire du développement des facteurs d'attractivité dans les pays d'accueils⁶. Ainsi, l'abondance des cadres étrangers devrait permettre de pallier au vieillissement de la population, des chercheurs et des ingénieurs dans les ces pays. Enfin, la mondialisation produit une croissance du degré des déplacements des potentialités dans la sphère mondiale. Si les IDE et les échanges commerciaux sont des faits traditionnels, l'ascension mondiale financière, de la technologie et des connaissances ainsi que le développement de l'expatriation des qualifiés, font de la mondialisation contemporaine un phénomène réellement nouveau qui mènent à repenser le rapport à ces nouvelles composantes.

1.2.1. Les finalités d'expatriation pour les entreprises

Parmi les principales finalités de l'expatriation figure :

1. le partage des aptitudes, de savoir-faire et d'expériences.

2. Le suivi des démarches à l'étranger et la mise en place d'une symbiose du groupe.
3. le partage des compétences partagées.
4. Envisager l'expatriation comme ascension professionnelle.

Reste à noter que les quatre finalités d'expatriation que nous venons de traiter peuvent bien évidemment se grouper au cours d'une même expatriation.

§Ce qu'on veut dire par détachement, l'affectation d'un cadre d'une organisation ayant sa domiciliation dans le pays d'origine, qui se voit envoyé à l'étranger pour une période déterminée (en moyenne trois ans) et qui est toujours payé par son employeur. En droit social, le cadre expatrié reste par conséquent sous contrat avec son entreprise d'origine et noue avec elle un lien de dépendance juridique. A l'inverse, on parle d'expatriation quand un collaborateur est employé en poste fixe à l'étranger ou lorsque la durée de la mission excède les limites autorisées dans le cadre des procédures de détachement. En termes de protection sociale, le sociale, le salarié expatrié relève du régime local et paie ses cotisations dans le pays où il travaille.

1.2.2. Les différentes étapes dans la gestion des expatriés⁷

La désignation d'un cadre à l'expatriation n'est pas exempte de danger. Ainsi, selon Halcrow⁸, la qualité du processus du choix des cadres expatriés est le principal motif de réussite de la mission future. Cette procédure peut prendre en considération plusieurs volets tels :

1. Effectuer une étude définie de travail à accomplir, c'est-à-dire installer une fiche de poste claire et bien définir les contours de l'expatriation.

2. Préciser les normes de sélection avec précision et en concordance avec la fiche de poste : à ce titre, [Michel Barabel](#) et [Olivier Meier](#)⁹ envisagent cinq critères de sélection générique d'une expatriation :

- *Les compétences techniques (critères essentiels) ;
- *Les compétences interculturelles et la personnalité (critère essentiel) ;
- *Les contraintes légales définies par le pays (critère nécessaire) ;
- *Le niveau de maîtrise linguistique (critère nécessaire) ;
- *Les attentes de l'entreprise.

Ainsi, le choix d'affecter un cadre à l'international est donc rarement le fruit du hasard. Il s'appuie sur des critères de sélection précis et stricts.

1.2.3. Les motivations d'un cadre pour une expatriation

Il s'avère essentiel d'établir le profil des cadres expatriés et lister leurs motivations et leurs freins. La revue de littérature à délimiter les motivations des expatriés dans :

- Le désir d'une nouvelle expérience, et l'envi à découvrir d'autres cultures ;
- Une augmentation du salaire liée à l'expatriation.
- Une promotion hiérarchique.

A l'encontre, selon toujours la revue de littérature, nous pouvons renvoyer l'échec de l'expatriation à plusieurs freins qui peuvent mener au refus de la part d'un expatrié.

1.3. Les freins et causes d'échec d'une expatriation

Généralement, l'organisation va considérer le succès ou l'échec de l'expatriation selon plusieurs angles (Yan, Zhu et Hall,¹⁰) en distinguant l'évolution du cadre durant l'expatriation même et à la rentrée de l'expatrié.

Certains auteurs tel O. Meir, limitent l'idée d'échec du retour précoce de l'expatrié, c'est-à-dire les retours dans le pays d'origine avant l'échéance des missions, qu'ils soient provoqués par les managers ou les cadres. S'ajoutent à ceci également les missions qui ne réalisent pas les objectifs attendus par l'organisation. Des paramètres tels que l'absentéisme ou le fait de démissionner sont des indices qui sont pris en compte. Mais avant de traiter les causes d'échecs il s'avère essentiel d'élucider d'abord les freins d'une expatriation qui sont les suivants :

- *Le conjoint qui cherche à préserver sa carrière professionnelle.
- *L'incertitude professionnelle liée au retour.
- *La scolarisation des enfants.
- *Les langues.

Si ces freins surgissent quel que soit la position de l'expatrié, les solutions à apporter se montrent d'autant plus ardues, surtout lorsque l'expatrié en question approche et analyse sa situation de manière

incorrecte. Certains éléments peuvent en effet participer à transformer une situation normale (bien que délicate) en une position inconfortable, source de frictions et de malentendus, c'est pourquoi les organisations multinationales préconisent un suivi continu pour assurer une bonne adaptation de leurs expatriés.

1.4. Le suivi des expatriés :

Pour ce qui concerne la gestion des expatriés il s'avère essentiel de faire un suivi continu pour accompagner cette catégorie de cadre, voire même de trouver des solutions pour résoudre les difficultés liées à leur distance.

Pour ce faire, plusieurs mesures sont préconisées :

- Faire des entretiens annuels.
- Former les cadres destinés à l'international au contexte et aux exigences des postes internationaux.
- Préparer le retour au pays d'origine.

3. Méthodologie de Recherche:

Notre réflexion de départ s'est appuyée sur des interrogations autour du thème de la diversité culturelle, et du potentiel perdu en raison d'une négligence ou d'une gestion maladroite ou inexpérimentée à l'échelle internationale. Ces interrogations nous ont porté vers une démarche de travail à la fois théorique et de terrain. En effet, une revue de littérature étendue, nous a conduits à faire l'état des lieux concernant notre sujet qui est un sujet d'actualité mais aussi délimiter notre champ d'investigation.

Le langage nous a tout d'abord paru constituer une préoccupation déterminante. Puis, en affinant nos recherches et en étayant notre réflexion, il nous est apparu que ce paramètre ne constituait que la partie immergée de l'iceberg. Nous nous sommes ainsi appliqués à comprendre ce que la culture pouvait représenter, et quel était son effet dans les interactions culturelles.

Au fil de nos lectures et à la confrontation des différentes analyses, nous avons aussi envisagé l'hypothèse de la culture comme vecteur des interactions entre les acteurs de l'organisation. Nous avons souhaité effectuer une étude¹¹ empirique parce qu'il nous importait d'inscrire notre travail dans une réalité proche de nous. Il était pour cela nécessaire d'obtenir une quantité non négligeable de données

qualitatives émanant des acteurs. Pour mener cette recherche, nous avons opté pour un paradigme interprétativiste puisque l'objectif de ce travail est principalement de nature compréhensive.

Lors de l'élaboration de notre questionnaire nous étions obligés de passer par plusieurs stations : la première était juste provisoire et était le fruit d'un remet-méninge pour tester la pertinence des questions auprès de notre échantillon. En effet, les questions n'étaient pas spécifiques à l'objet de recherche et sans fil conducteur en laissant les questionnés un peu perplexe. Pour notre version finale, nous avons dû peaufiner les questions avant de procéder à une deuxième étape test auprès de nos collègues. Pour enfin viser notre échantillon de cadres étrangers qui ont accepté à répondre à notre questionnaire et qui baignaient tous dans un environnement interculturel. Chaque questionnaire nous offre l'occasion de remettre en question l'objet de notre recherche et nous incitait d'être plus prudents par rapport aux questions posées.

Soit une vingtaine d'établissements abritant les cadres étrangers. Nous notons que l'ensemble des organismes ont accepté de participer à notre recherche, soit un taux de participation de 70% au niveau des cadres étrangers. Notre échantillon se compose 71 managers français, allemands, tunisiens et autres qui gèrent des équipes au sein des établissements hôteliers dans le Grand Agadir. Notre intérêt se porte à la perception qu'à notre échantillon de la culture marocaine et comment cette dernière dans ce milieu interculturel peu aider ou entraver la motivation et la réalisation des objectifs professionnels de cette catégorie.

Notre recherche sur le terrain peut être ramenée à trois étapes successives et interdépendantes :

1) Prise de contact avec les concernés

Nous avons pris contact d'abord avec les responsables chargés de la gestion administrative des différents établissements ciblés, notamment les directeurs et les gérants des structures hôtelières ou bien les directeurs des ressources humaines. Nous leur avons soumis une copie de notre projet de recherche, une demande manuscrite d'autorisation pour mener nos enquêtes, une demande signée par le directeur de notre centre d'Etude doctorale, une copie des questionnaires.

2) éroulement de l'enquête :

L'enquête a commencé en Janvier 2017 et a pris fin en décembre 2019. Elle a donc duré presque deux ans : observation (spontanée et outillée), questionnaires interculturels compris. Elle a été organisée en deux étapes:

*L'exploration du terrain

Nous avons déchiffré le terrain selon une démarche structurée en nous basant sur les données du Centre Régional du Tourisme. Nous étions curieux de découvrir spontanément ce qui caractérise l'échange entre les cadres étrangers et les cadres marocains et leur coprésence dans le même espace.

*Validité des informations et interprétations des résultats :

Il s'agit donc d'un défi à relever car la procédure d'analyse et d'interprétation des données collectées est fortement tributaire de l'évaluation de la fiabilité et de la validité de celles-ci. Comment ces données peuvent-elles satisfaire à cette exigence si le chercheur ne sait pas composer avec les enjeux de la problématique interculturelle ? Ainsi, nous avons administré 100 questionnaires et reçu 71 dument remplis.

Nous avons opté pour un échantillonnage qui prend en considération plusieurs critères :

*La représentativité : nous avons soumis des questionnaires à 71 de 100 cadres étrangers avec un taux de 70% de réponses et un panel diversifié de poste et de nationalités. (voir le tableau ci-dessous)

*L'efficacité : nous avons un souci d'approcher notre problématique dans un environnement qui répondra le plus efficacement possible à nos hypothèses que nous avons forgé au début et ceci en faisant le choix du secteur de tourisme.

*Milieu interculturel : nous avons opté pour des personnes qui travaillent dans des structures hôtelières internationales puisque nous considérons ces dernières comme un champ fertile d'interculturel. Nous avons aussi préféré questionner des personnes qui ont intégré le domaine à travers des T.O ou des agences de voyages. ce choix nous permettra d'appréhender l'image que les acteurs ont bâti sur les cultures et comment perçoivent-ils les interactions interculturelles dans un contexte professionnel. Ainsi donc, le tableau ci-dessous dépeint la répartition de l'ensemble des questions de notre enquête.

Nous souscrivons d'une part à ces précautions théoriques et méthodologiques, d'autre part, nous avons dû sélectionner et analyser

les réponses qui offrent des indications précises et claires sur notre problématique. Ces mesures sont capitales car la culture interroge les valeurs, les codes, le cadre de référence de l'autre, voire ses habitudes et ses attitudes les plus enracinées, les plus inconscientes.

Notre recherche est constituée, d'une grande part de nos observations tirées de l'enquête effectuée, pour les rapprocher ensuite de nos différentes lectures sur tous les angles du sujet que ça soit interculturel, sociologique, psychologique ou autres. Nous avons procédé juste après au dépouillement des données en utilisant le logiciel SPHINX et en respectant les normes méthodologiques à ce niveau.

4. Résultats de la recherche:

Une enquête sur le terrain a été réalisée pour élucider l'état des lieux auprès des membres d'hôtelleries, des agences de voyages et des acteurs touristiques sur Agadir durant l'année 2017/2019. Nous avons récolté des informations via les questionnaires distribués à cette occasion ; pour répondre à notre problématique :

L'effet des freins culturels sur l'intégration des cadres étrangers dans les organisâmes hôteliers (cas d'Agadir). Et pour cela nous avons choisis quelques variables les plus significatives pour élucider notre problématique dans ce présent travail. Les données que nous avons recueillies après avoir administré le questionnaire nous ont permis d'aboutir aux résultats suivants.

- **Concernant la variable Choix de l'expatriation**

Cette question nous éclairera sur le pourquoi du choix d'expatriation par notre échantillon et quelles étaient les motivations qui l'ont poussées à se mobiliser à l'international. Ces deux questions à choix multiple permettent de repérer les raisons importantes qui poussent un cadre étranger à préférer travailler au Maroc.

La majorité des cadres étrangers viennent travailler au Maroc, vu les rapports politiques que ce dernier entretient avec leurs pays et les opportunités qu'il leur offre, car 91,5% des expatriés dans le secteur touristique du grand Agadir, considéraient ce choix comme une opportunité. Il s'avère donc que les relations politiques et l'offre existant, déterminent le choix du Maroc comme destination pour le travail. Nous pouvons nous demander aussi si le voisinage et la proximité géographique constituent une raison importante.

Toutefois, d'autres cadres 5,6% disent être contraints à venir travailler au Maroc. Cela est-il dû à des difficultés économiques et professionnelles ? Y-a-t-il des difficultés personnelles que le cadre désire-t-il d'échapper ? Ces cadres ont-ils tout simplement choisis de changer leurs milieux de travail dans une optique de promotion ?

Ce qui est sûr, c'est que nous savons actuellement que parmi les causes d'envoi d'un salarié à l'étranger figure la question du transfert de technologie et ceci pour pallier au manque de compétence locales ou bien instaurer une gouvernance et cela pour s'assurer du respect des stratégies et harmoniser les pratiques et les valeurs partagées.

Changer un pays peut être motivé par le désir de découvrir l'autre, car 33,8% de notre échantillon déclare un désir de faire de nouvelles expériences ; ou encore parce que le cadre étranger voit dans sa situation politique ou économique actuelle une entrave à son évolution professionnelle (guerres, conflits interethniques, niveau de vie, chômage...), et effectivement, 16,9% des cadres étrangers cherchent des motivations pécuniaires.

A travers ces raisons et motivations se profilent non seulement les contextes macrostructures (proximité géographique, rapport politique, économique, opportunités de travail), mais aussi l'image du Maroc comme pays d'accueil et celle de son système économique promoteur (microstructure).

Néanmoins, pour saisir les caractéristiques de notre corpus au niveau de l'analyse des freins interculturels à l'adaptation des expatriés, il n'est pas suffisant de l'étudier à l'input (l'accueil, les raisons du choix du Maroc). Encore faut-il examiner l'output, c'est-à-dire, les effets de ses freins et leurs mode opératoire dans le milieu professionnel.

- **Concernant la variable Les difficultés rencontrées**

Cette question à choix multiple propose au cadre étranger de cocher les difficultés qu'il rencontre dès son arrivée au Maroc. Le repérage de ces difficultés peut nous renseigner sur les conditions liées aux interactions interculturelles au travail. Cela nous permettra de diagnostiquer les aspects de son vécu professionnel.

Nous constatons que la première difficulté que rencontre notre échantillon est sur le plan de la différence linguistique avec un taux de 36,6%, vient après la deuxième difficulté qui est la scolarisation des enfants avec un taux de 32,4%. Comme interprétation de ces résultats,

nous savons que l'échec d'une expatriation est souvent dû aux difficultés d'adaptation au pays d'accueil et ceci comme nous l'avons bien constaté revient soit à l'environnement professionnel ou bien à l'entourage socioprofessionnel du pays d'accueil. Ces difficultés peuvent générer des obstacles comme la démotivation et entraver l'adaptation des cadres dans le milieu professionnel pour se positionner au sein de l'organisation ou bien s'affirmer auprès des collègues locaux, voire même dénigrer les nouvelles mœurs.

Et ceci nous renvoie au rôle que peut jouer les voyages de pré-affectation et les formations interculturelles à aider un cadre étranger à se préparer au nouveau milieu culturel et linguistique avant de s'installer dans cet environnement mais aussi nous rappelle le rôle d'accompagnement que doit jouer l'entreprise mère au profit de ses cadres surtout si le cadre étranger est accompagné de sa famille.

- **Concernant la variable Intégration de la famille:**

Nous observons un taux de 18,3% d'intégration des familles des cadres étrangers et 12,7% qui déclarent ne pas arriver à s'intégrer. Comme nous l'avons souligné auparavant et pour interpréter ces résultats, l'intégration d'un cadre étranger peut être entravée aussi s'il y-a un souci familial, surtout si la famille n'est pas arrivée à s'intégrer dans le nouveau milieu culturel ce qui justifie le deuxième taux. De plus, et comme nous l'avons aussi constaté, la majorité de nos cadres étrangers en couple sont avec une conjointe du même pays d'origine ce que nous l'avons considéré comme une difficulté pour ces cadres spécialement s'ils n'ont pas eu de formation interculturelle préalable.

- **Concernant la variable Les différences culturelles**

Cette question nous renseignera sur la représentation des cadres expatriés et sur l'ampleur des différences culturelles dans les échanges interculturels.

L'affirmation des cadres étrangers questionnés que les différences culturelles peuvent avoir un impact important lors de l'interaction est confirmée avec un taux de 52,1% et auquel les experts et les responsables doivent prêter attention et ceci nonobstant que 46,5% a affirmé le contraire.

Comme interprétation de ces résultats, nous constatons que pour chaque culture, l'identité est présente au centre de chaque communication puisque nous croyons que c'est l'étranger qui est censé

venir vers nous. Cela découlerait peut-être d'une image positive que chaque culture fait de son appartenance identitaire en contexte interculturel. Pour les cadres étrangers, toutes nationalités confondues, posent, en revanche, leurs identités comme objet d'attraction : face à l'identité de l'autre, c'est une attitude de curiosité qui se manifeste dans les interactions.

Aussi pour le paradigme de communication, l'identité culturelle permet à la fois d'élaborer l'identité de l'autre ou de différencier celle-ci de l'identité de soi. C'est ce rôle de l'identité qui peut régir la communication dans un contexte interculturel. Etant donné que les interlocuteurs cherchent aussi à véhiculer une certaine image d'eux-mêmes, et de se faire approuver par les autres, cette identité devient un enjeu important qui fonde la communication.

Ces représentations qui se manifestent lors des interactions, peuvent conduire à des conflits d'ordre culturel, car elles peuvent orienter les contacts et les échanges entre les différentes nationalités. Ces conflits qui peuvent coûter cher à l'entreprise en l'absence d'un accompagnement efficace, surtout au niveau de la productivité de ces cadres expatriés.

- **Concernant la variable Langue professionnel**

Cette question nous renseigne sur l'outil de langue utilisé dans le travail par notre échantillon et ses représentations sur la place qu'occupe la langue du travail et du pays d'accueil dans l'interaction.

D'après nos résultats, 85,9% de notre échantillon utilise une langue intermédiaire généralement c'est la langue anglaise dans leurs milieux professionnels. Ainsi que, 98,6% de nos questionnés affirment qu'une langue étrangère d'une culture différente peut constituer une source de problème dans une interaction interculturelle et ceci est dû à l'incertitude et la non-maitrise de la langue du pays d'accueil. Pour interpréter ses résultats, nous savons qu'avant de passer à l'expatriation, le recours aux formations linguistiques est fréquent afin d'acquérir un minimum de compréhension pour pouvoir travailler dans le pays d'accueil et pour ne pas nuire à la réussite d'une expatriation. Nous savons aussi, que dans quelques cultures où il est très essentiel de ne pas perdre face, les cadres expatriés qui nemaîtrisent pas bien la langue de travail peuvent se dissimuler de peur de s'humilier devant leurs pairs.

Concernant notre échantillon, même si la langue anglaise facilite l'interaction, la maîtrise de la langue du pays d'accueil est toujours importante pour mieux communiquer avec les cadres marocains. Etant donné que la communication dans un cadre interculturel est avant tout une communication qui se base sur la langue à travers laquelle est véhiculé un certain nombre de particularités culturelles, il est essentiel de dire que la langue étrangère est un autre volet sur lequel peut se pencher les entreprises touristiques en programmant des formations linguistiques au profit de leurs cadres expatriés à l'international.

- **Concernant l'adaptation professionnelle**

Enfin, Cette question présente la perception du cadre étranger sur son adaptation professionnelle dans le nouveau milieu culturel.

D'après les résultats obtenus, 39,4% de nos questionnés ont affirmé une satisfaction du degré de leur adaptation professionnelle, et que 2,8% de ces derniers estiment que leur adaptation était moins élevée. Or, nous constatons que 56,3% de nos questionnés ont déclaré que le degré de leur adaptation professionnelle était moyen.

Pour interpréter ces résultats, nous savons que l'adaptation passe par plusieurs phases avant d'arriver à l'étape d'intégration.

Dans le cas de notre échantillon, nous pouvons qualifier cette difficulté comme menaçante parce qu'elle peut nuire au bon déroulement du travail de ces entreprises touristiques et elle peut accélérer leur taux de rotation, c'est pourquoi elles doivent se rendre compte de cet élément pour permettre à ces expatriés à mieux se réaliser et du coup à mieux s'adapter pour mieux l'appréhender. Et ceci se confirme effectivement pour nous, en croisant les variables de qualité de traitement et l'intégration dans le nouveau milieu professionnel.

5. Discussion :

Parmi les résultantes de la mondialisation, figure l'expatriation des cadres. Cette dernière qui interroge le management des ressources humaines traditionnel, et qui se considère comme plus-value dans les situations interculturelles.

A partir de là, les expatriés expérimentent la situation du « choc culturel » tandis que, les cadres internationaux et hautement qualifiés, aperçoivent le monde en étant conscients de leurs distinctions.

La production des stéréotypes et des pré-jugements, est récurrent au sein des entreprises internationales et qui accentuent les distinctions entre individus au sein du travail, et ceci que ça soit **inter-cultures**, ou bien **intra-cultures**. L'élément de l'identité est dument présent lors des interactions des expatriés et déni le mythe, qui consacre les organisations comme lieu d'assimilation automatique.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisis de prendre comme objets l'effet des freins culturels sur l'adaptation des expatriés. Notre but était, d'essayer de mieux comprendre de quelle manière s'opère le contact d'un cadre expatrié avec les cadres du pays d'accueil, et quelles influences ont les représentations de ces cadres, sur leurs interactions. En effet, tout ceci pour optimiser les conditions dans lesquelles se déroule ce contact dans un milieu professionnel. En effet, notre but est de clarifier et de comprendre la perception des acteurs questionnés, dans un contexte très particulier qui est le secteur touristique.

D'une part, l'expatriation est un fait à quoi les entreprises internationales sont confrontées et qui prend différentes formes comme nous l'avons constaté. Cette mobilité des cadres à l'internationale peut améliorer la performance de ces entreprises si elle est bien maîtrisée. D'autre part, la culture s'avère actuellement une composante importante dans la gestion des expatriés dans les entreprises puisque comme nous l'avons observé, il y a des cultures et pas une seule. Alors si on arrive à décrypter ses composantes, nous pouvons exploiter ses avantages et éviter tous ses risques lors des interactions interculturelles. Du coup une bonne communication interculturelle trouve sa place dans les milieux interculturels, où des cadres étrangers peuvent interagir en évitant les conflits d'ordre culturel.

D'après cette analyse des résultats recueillis nous constatons que :

- Le phénomène de la mobilité internationale est nouveau et s'accroît vectoriellement.
- Le Maroc constitue un pays d'accueil important et qui attire une part importante de cadre étrangers du monde surtout au niveau du secteur de tourisme.
- La plupart des expatriés qui proviennent des pays disparates déclarent la force de la culture de leurs interactions professionnelles.

- La plupart de notre échantillon a choisi l'expatriation comme une nouvelle expérience et il est installé dans des chaînes hôtelières, une mesure entreprise par l'entreprise pour aider l'expatrié à mieux s'adapter.

6. Conclusion :

Bien que les modèles économiques sont en perpétuels évolutions, plusieurs chercheurs affirment que la culture est reconnue comme un facteur d'équilibre sociale et de paix, voire même elle symbolise un réel enjeu dans le monde actuel, que nous partageons tous. Or, comme nous le savons, l'internationalisation des organisations a amené des opportunités mais aussi des risques. Ces mêmes chercheurs avouent que l'interculturel dans les organisations constitue, depuis des années, une locomotive d'innovation, de prouesses, et permet aux gestionnaires de développer des stratégies d'adaptation et de cerner l'incertitude. En effet, sur le plan identitaire que ça soit les cadres étrangers ou locaux, ils n'attribuent pas la même interprétation à leurs schèmes culturels : si l'identité nationale occupe la même place pour les deux catégories, pour les marocains c'est plutôt la dignité et l'allégeance qui passent en premier rang, alors que c'est la langue/culture chez les cadres étrangers.

Les résultats ont montré aussi que si les cadres arrivent à interagir, ils ne créent pas les liens entre eux. Pour vérifier cette réalité, nous avons interrogé certaines pratiques interculturelles telles les interactions professionnelles et la gestion des conflits.

La différence culturelle est passée sous silence et semble devenir un tabou. La majorité des gestionnaires l'évitent et quand ils la traitent c'est souvent de façon indirecte ou implicite. Ils préfèrent plutôt se pencher sur des thèmes d'ordre habituel. Cette attitude peut s'expliquer par la nature sensible des différences culturelles et par les enjeux psychologiques ou symboliques qui les sous-tendent.

L'analyse du terrain à montrer que d'un côté, les décideurs confondent encore entre ce qui est d'ordre managérial et interculturel. En effet, les gestionnaires favorisent souvent la définition fondée sur le volet géographique et non celle basée sur la différence culturelle. Etant donné que, chaque culture aménage son propre système référentiel pour garantir la cohésion de ses membres et sa continuité. L'entreprise peut constituer un milieu fertile où s'articulent ces différentes cultures et

dans laquelle l'importance accordée à l'oralité et beaucoup plus usuelle que l'écrit et grâce à laquelle ces dernières garantissent leurs échanges et consolident leurs relations au milieu du travail.

Nos constats nous ont ainsi permis d'observer un écart intéressant et sur lequel peut s'appuyer les gestionnaires des organismes étudiés. En effet, certains cadres déclarent l'insatisfaction de certains besoins non garantis par les procédés de l'entreprise. Ainsi, il leur semble utile de profiter de temps à autre d'un accompagnement professionnel et mis à jour selon les nécessités et pour surmonter les conflits d'ordre culturel auxquels ces cadres ne sont pas préparés et ne sont pas munis d'outils pour les gérer.

De multiples recherches ont traité des modalités de l'interculturel et de la manière de gestion dans les organisations internationales. En comparaison avec ces études, la nôtre contribue, nous semble-t-il par un plus aussi bien théorique, méthodologique que managériale. Notre recherche présente donc un travail soigné non pas sur le volet du management interculturel, comme le font la majorité des travaux, mais plutôt sur celui de la place qu'occupe la culture au sein d'un secteur réputé très fertile de diversité culturelle tel que le secteur de tourisme. Par rapport à la revue de littérature, notre recherche offre des explications se rapportant à certains concepts, à savoir, la culture, l'interculturel ainsi que les origines d'échec et la réussite d'une expatriation dans une organisation internationale.

Effectivement, peu d'hypothèses subsistent pour les éclaircir d'ailleurs, il nous a été très difficile de les cerner dans notre cadre théorique. La distinction faite entre ces termes nous a permis de comprendre que l'échec d'une expatriation était à cause du rôle que joue le facteur de la culture dans l'interaction interculturelle et pour faciliter l'intégration des cadres étrangers dans le pays d'accueil.

Nonobstant de ces contributions, notre étude n'est pas quitte de limites se situant, principalement, sur la rareté du volet théorique. Premièrement, la revue de littérature nous a conduit à instaurer une base fertile en façonnant ainsi notre recherche. Elle nous a instruits sur l'immensité des aspects théoriques dans lesquels baigne la culture dans les organismes touristiques. Ensuite, l'élaboration de notre problématique nous a mené à se rendre compte combien cette discipline était négligée dans les pratiques gestionnaires de ces organismes.

Enfin, l'interprétation des résultats nous a permis de montrer que la dimension organisationnelle ne prenait pas en compte les relations interculturelles dans le cadre professionnel et qui peuvent engendrer des risques d'échecs d'expatriations. Concernant la deuxième limite de cette étude demeure, dans la taille de l'échantillon de la recherche et que la plupart des participants de notre enquête concernaient dans leur majorité la catégorie des cadres étrangers dans le domaine de tourisme, ce qui pourrait biaiser notre analyse. Effectivement, notre recherche se considère comme une première étape vers l'étude du rapport de la culture et la satisfaction des cadres étrangers.

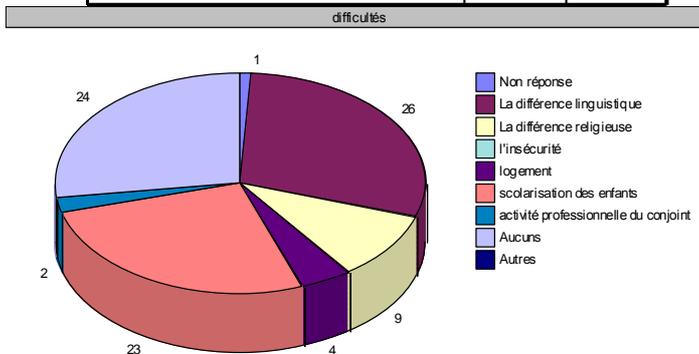
Si actuellement, la communication prédomine dans les procédures de gestion des organisations, le volet culturel devrait attirer beaucoup plus l'attention des managers puisque c'est un élément essentiel pour surmonter les risques de l'interaction des différences culturelles en tant que freins aux cadres étrangers, mais aussi d'offrir des alternatives pour sortir de ces sentiers battus.

7. Annexes :

1.1.1. Les difficultés rencontrées :

Cette question à choix multiple propose au cadre étranger de cocher les difficultés qu'il rencontre dès son arrivée au Maroc. Le repérage de ces difficultés peut nous renseigner sur les conditions liées aux interactions interculturelles au travail. Cela nous permettra de diagnostiquer les aspects de son vécu professionnel.

difficultés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
La différence linguistique	26	36,6%
La différence religieuse	9	12,7%
l'insécurité	0	0,0%
logement	4	5,6%
scolarisation des enfants	23	32,4%
activité professionnelle du conjoint	2	2,8%
Aucuns	24	33,8%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	71	

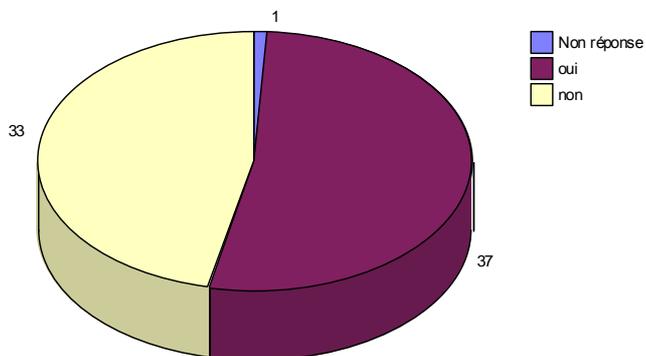


1.1.1. Les différences culturelles

Cette question nous renseignera sur la représentation des cadres expatriés et sur l'ampleur des différences culturelles dans les échanges interculturels.

Les différences culturelles	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
oui	37	52,1%
non	33	46,5%
TOTAL OBS.	71	100%

Les différences culturelles

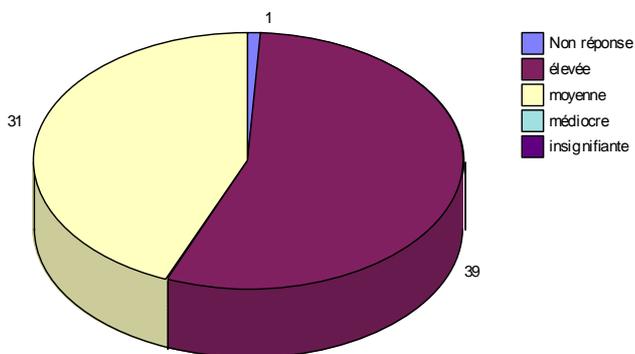


1.1.1. La place de la culture dans les interactions

Cette question invite les cadres étrangers à dire si les différences de cultures constituent un domaine d'étude et de communication au travail par les supérieurs ou si, en revanche, elles sont gommées dans l'interaction. Les questionnés sont appelés surtout à préciser la fréquence.

prise en conscience et échanges prof.	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
élevée	39	54,9%
moyenne	31	43,7%
médiocre	0	0,0%
insignifiante	0	0,0%
TOTAL OBS.	71	100%

prise en conscience et échanges prof.

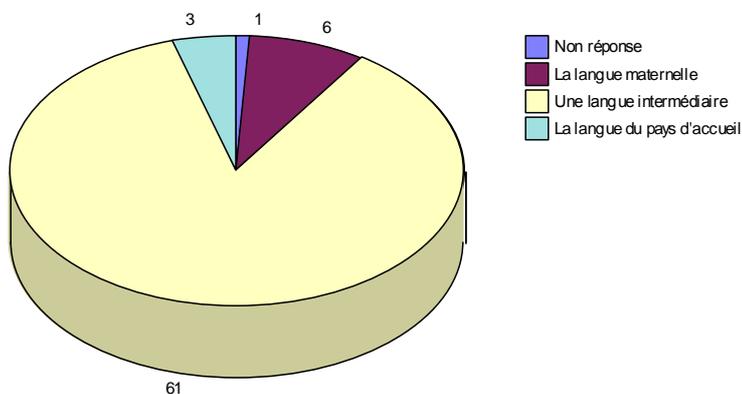


1.1.1. Langue professionnelle

Cette question nous renseigne sur l'outil de langue utilisé dans le travail par notre échantillon et ses représentations sur la place qu'occupe la langue du travail et du pays d'accueil dans l'interaction.

La langue professionnelle	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
La langue maternelle	6	8,5%
Une langue intermédiaire	61	85,9%
La langue du pays d'accueil	3	4,2%
TOTAL OBS.	71	100%

La langue professionnelle

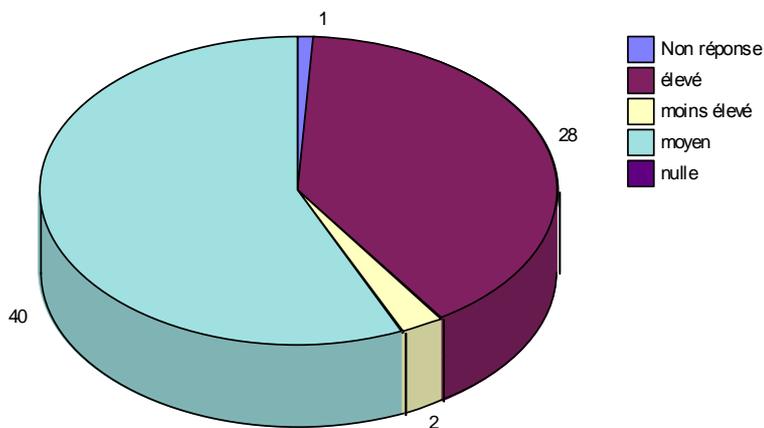


1.1.1. Adaptation professionnelle

Cette question présente la perception du cadre étranger sur son adaptation professionnelle dans le nouveau milieu culturel.

adaptation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,4%
élevé	28	39,4%
moins élevé	2	2,8%
moyen	40	56,3%
nulle	0	0,0%
TOTAL OBS.	71	100%

adaptation



8. **References** :

9.

1 Mayo.E, 1933, “ **the human problems of an industrial civilization**”, Ed. FUP , New York, pp.194.

2 GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, 2005, « **Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux** », Editions Dunod, Paris.

3Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, 2005, « **Communication interculturelle : gestion nécessaire ou préoccupation superflue ?** »; source : <https://docplayer.fr/128199-Communication-interculturelle-gestion-necessaire-ou-preoccupation-superflue.html>, consulté le 28/08/2013, pp.16-17.

4 Ibid. p447

5GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, 2005, « **Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux** », Editions Dunod, Paris, p.250.

5Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, 2005, « **Communication interculturelle : gestion nécessaire ou préoccupation superflue ?** »; source : <https://docplayer.fr/128199-Communication-interculturelle-gestion-necessaire-ou-preoccupation-superflue.html>, consulté le 28/08/2013, p.16-17, Op.cit.

6 http://wd.fmpm.uca.ma/fmpm/data/reg/text_leg_fr.pdf, consulté le 14/07/2014

⁷ [Barabel](#) Michel, [Meier](#) Olivier, 2014, « **Gestion internationale des ressources humaines** », Dunod p.120.

⁸ Halcrow , 1999, “**Language Learning and International Business** », Ed. Economica, New York, pp. 42-47.

⁹ [Barabel](#) M., [Olivier Meier](#), 2014, « **Gestion internationale des ressources humaines** », Dunod, p.120, Op.cit.

¹⁰ Yan, Zhu et Hall,2002, « **Les carrières dans un contexte global** », Ed. Organisation, Paris, pp. 155-175.