

## **Adaptation Des Cadres Expatriés Français Au Maroc : « Les Différents Types De Profils D’expatriés Français Au Maroc »**

## **Adaptation of French Expatriate Managers in Morocco: “The Different Types of Profiles of French Expatriates in Morocco”**

**MAGHNI Ahmed**

Professeur de l’Enseignement Supérieur  
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi  
Management, Stratégie et Gouvernance MASRAG  
Maroc  
**maghn.med@gmail.com**

**RHAZAoui Oumaima**

Doctorante  
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi  
Management, Stratégie et Gouvernance MASRAG  
Maroc  
**Oumaima.rha@gmail.com**

**Date de soumission** : 04/03/2022

**Date d’acceptation** : 30/07/2022

**Pour citer cet article** :

MAGHNI A. & RHAZAoui O. (2022) «Adaptation Des Cadres Expatriés Français Au Maroc : « Les Différents Types De Profils D’expatriés Français Au Maroc »», Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 3» pp : 209 - 235

## Résumé

Le Maroc est une destination très réponde par les cadres internationaux vu l'emplacement géographique du pays et son ouverture sur le marché international. Nous avons ciblé les expatriés français pour le poids de cette communauté au Maroc.

« L'adaptabilité de l'individu » Cerdin (1999), et « la réussite de l'expatriation » Cerdin, (2004), sont les critères à la base de la présentation des profils déduit de notre étude qualitative à l'aide d'entretiens semi- directifs. Notre démarche s'inspire de « la progression analytique », Miles et Huberman (1994). Cette méthode consiste à commencer par un texte, extraire des catégories de codification, identifier les thèmes, tester les intuitions et les découvertes, et puis intégrer les données dans un cadre explicatif. Une analyse séquentielle a été essentielle pour déterminer les types de profils. Cette méthode consiste à distinguer de nouvelles séquences à chaque fois qu'intervient un changement de sujet tel que Bardin (1977, p : 131) explique.

L'étude du contenu des propos recueillis auprès des expatriés nous permettra de dégager les étapes du processus d'adaptation des expatriés tel qu'il a été décrit par Black, Mendenhall et Oddou (1991), ceci nous facilitera la contextualisation de ce processus au Maroc.

**Mot clé :** adaptation; analyse séquentielle; profil d'expatrié; expatrié au Maroc; expatriation.

## Abstract

Morocco is a very popular destination for international executives given the geographical location of the country and its openness to the international market. We have targeted French expatriates for the weight of this community in Morocco.

“The adaptability of the individual” Cerdin (1999), and “the success of expatriation” Cerdin, (2004), are the criteria underlying the presentation of the profiles deduced from our qualitative study using semi-structured interviews. Our approach is inspired by “analytical progression”, Miles and Huberman (1994). This method consists of starting with a text, extracting coding categories, identifying themes, testing intuitions and discoveries, and then integrating the data into an explanatory framework. A sequence analysis was essential to determine the types of profiles. This method consists of distinguishing new sequences each time there is a change of subject such as Bardin (1977, p: 131) explains.

The study of the content of the comments collected from expatriates will allow us to identify the stages of the process of adaptation of expatriates as described by Black, Mendenhall and Oddou (1991), this will facilitate the contextualization of this process in Morocco.

**Keyword:** adaptation; sequential analysis; expatriate profile; expatriate in Morocco; expatriation.

## Introduction

Avec les transformations de l'économie mondiale, de nouvelles opportunités s'offrent aux entreprises afin d'assurer leur survie dans un marché internationalisé, le nombre de gestionnaires et d'experts qui vivent ou auront à vivre des expériences d'expatriation et de mobilité internationale ne cesse de croître. Les entreprises multinationales rencontrent de nouvelles problématiques de management des ressources humaines, notamment au niveau de la gestion des cadres à l'international et de l'expatriation, avec des acteurs divers et des équipes elles-mêmes différentes, la compréhension et la gestion de la diversité sont désormais devenues indispensables pour les entreprises qui visent l'internationalisation.

Or, la communauté des expatriés au Maroc fut de plus en plus importante, cette catégorie n'a pas fait objet de beaucoup d'études, chose qui nous a incité à étudier l'adaptation des expatriés français au Maroc, le groupement des français au Maroc est de grande représentativité par rapport aux autres nationalités, pour ce nous les avons choisis comme population de notre recherche.

En effet, Notre projet de recherche vise tout d'abord à comprendre davantage la situation des expatriés au Maroc, est-ce qu'ils (les expatriés) ne se sentent pas à l'aise ? Peut-on distinguer des profils d'expatriés ou d'expatriation en rapport avec le niveau d'adaptation ? Cette étude vise à déterminer les facteurs qui facilitent ou limitent l'adaptation des expatriés français au Maroc. Par rapport aux facteurs d'adaptation organisationnelle et contextuelle lié par exemple au soutien des expatriés durant leur séjour au Maroc et durant tout le processus de leur adaptation, il est nécessaire de prendre en compte les particularités des profils des cadres expatriés français, et de développer une taxonomie de profils selon leurs caractéristiques et leur degré d'adaptation.

Notre travail se répartit en deux parties, une première partie est consacrée à la présentation du cadre théorique de l'adaptation des expatriés dans laquelle nous allons aborder les théories traitant l'adaptation des expatriés, une deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre méthode de recueil et d'analyse des données, ainsi que la présentation et la discussion des profils.

### 1. Cadre théorique de l'adaptation des expatriés

Nous présentons une revue de la littérature sur l'adaptation de l'expatrié ensuite un éclaircissement sur les différents composants de l'adaptation.

### **1.1 Modèle de l'adaptation interculturelle de Black, 1988**

Black (1988) met en avant trois dimensions de l'adaptation des expatriés qui ne sont pas cependant des dimensions « culturelles » : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation générale. L'adaptation au travail considère les responsabilités et les performances, l'adaptation à l'interaction est par rapport aux relations avec les membres de la communauté d'accueil et l'adaptation générale concerne l'adaptation aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les moyens de se détendre, les moyens médicaux. Cette classification a été validée par les travaux de Black et Stephens (1989) et Black et Gregersen (1991).

### **1.2 Modèle de l'adaptation interculturelle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) :**

Black, Mendenhall et Oddou (1991) sont parmi les premiers à créer un modèle basé sur une revue de la littérature sur l'adaptation au niveau national et au niveau international, ils ont introduit le concept d'« anticipation » dans le modèle de l'adaptation interculturelle, ils se sont fondés sur l'approche de Louis (1980), approche sur les transitions de carrière, qui peut être ou bien un changement de rôle organisationnel ou un changement d'orientation du rôle déjà tenu.

La préparation de l'expérience internationale est tout un processus à respecter, il est donc primordial de prendre en considération l'expérience passée du cadre, son degré d'écartement par rapport à la culture nationale, lui proposer une formation de préparation au préalable, après son arrivée dans le pays d'accueil il y a des contenus à faire entrer tel que les compétences individuelles, l'efficacité personnelle, la capacité relationnelle et la capacité à saisir le nouvel environnement. Il ne faut pas pour autant négliger les attentes professionnelles de l'expatrié, la définition claire du rôle, l'adéquation avec les objectifs de carrières du l'expatrié, la politique de l'entreprise est un facteur aussi important que les autres facteurs, pour l'expatrié n'est pas négligeable, la différence de culture organisationnelle par rapport à l'emploi précédent du candidat, les rapports avec les collègues.

Black, Mendenhall et Oddou (1991), ont pris en compte l'ensemble de ces variables afin de les intégrer dans leur modèle, pour distinguer différents niveaux d'adaptation :

- L'adaptation au travail
- L'adaptation à l'interaction avec les locaux
- L'adaptation générale.

Ils ont donné une classification des phases d'adaptation de l'expatrié, et montré l'importance de la phase d'adaptation anticipée qui se fait avant la phase d'adaptation dans le pays hôte.

L'adaptation anticipée est basée sur la réduction de l'incertitude, une bonne anticipation des comportements dans le pays d'accueil faciliterait l'adaptation des cadres expatriés. Elle est constituée de : l'expérience internationale antérieure, la formation interculturelle ou la préparation de l'expatriation jouent un grand rôle pour expliquer l'adaptation dans le pays hôte, ce qui permet à l'expatrié de constituer des attentes plus réalistes sur son futur contexte de travail ce qui fait diminuer le nombre des surprises et facilite l'adaptation (Feldman et Thomas, 1992).

### **1.3 La théorie «U curve» de (Lysgaard, 1955; Black & Mendenhall, 1990; Usinier 1998.):**

La première phase de l'adaptation de l'expatrié dans ce modèle est appelée « lune de miel », c'est une phase de fascination, d'engouement pour la nouvelle culture. La deuxième phase est celle de l'implication, l'expatrié commence durant cette phase à comprendre la nouvelle culture, son nouveau poste, ..., il n'arrive pas à attribuer un sens au comportement des personnes qui l'entourent et découvre que son comportement n'a pas de bons effets tels qu'attendus, cette situation lui fait adopter une réaction négative par rapport à son nouvel environnement, « la réaction de l'expatrié à un environnement nouveau, imprévisible et donc incertain » est la définition que de Oberg (1960). Cette phase correspond à la partie inférieure de la courbe d'adaptation en U, ce choc culturel se situe environ à six mois après l'arrivée dans le pays (Torbiörn, 1982). La dernière phase est celle de l'adaptation graduelle au nouveau contexte, l'individu devient de plus en plus efficace durant cette phase.

### **1.4 L'adaptation pour Jean-Luc Cerdin :**

Jean-Luc Cerdin (1998, p58) définit l'adaptation comme étant « *l'aptitude d'un individu à modifier sa structure ou son comportement pour répondre harmonieusement à de nouvelles conditions de vies, de nouvelles situations* ». Le processus d'adaptation est largement influencé par différentes dimensions et caractéristiques personnelles de l'expatrié, comme la flexibilité culturelle, l'orientation sociale, ou la volonté de communication (Black 1990). Toutefois, ces dimensions toutes seules ne suffisent pas à expliquer les différents niveaux d'adaptation. En effet, d'autres facteurs ont été identifiés (Waxin, Davoine, 2005 ; Cerdin, 2010). Parmi ces facteurs, on retrouve par exemple la préparation et la formation à l'interculturel (Black et Gregersen 1991, Takeuchi et Hannon 1996), la maîtrise de la langue du pays hôte (Shaffer et

Harrison 2001, Ali, Van de Zee et Sanders 2003), l'expérience précédente dans des pays étrangers (Black 1988, Takeuchi et Hannon 1996) ou le support organisationnel, social ou familial (Kramer, Wayne et Jaworski 2001, Black et Gregersen 1991, Tung 1998).

Jean-Luc Cerdin (1998), a approfondit l'analyse de Black Mendenhall et Oddou (1991), ces derniers ont proposé plusieurs catégories de compétences qui ont été la base de travail de Cerdin, les capacités personnelles, les capacités relationnelles et les capacités perceptuelles, il les a examinées pour déterminer les facteurs qui peuvent influencer l'adaptabilité des expatriés. Les travaux de Cerdin (1998), montrent que l'adaptation correspond à des qualités individuelles :

- L'adaptation au travail nécessite avant tout une conscience de l'expatrié de ses compétences techniques.
- L'adaptation à l'interaction avec les locaux est facilitée si l'expatrié démontre un intérêt pour la culture d'accueil, une deuxième qualité propice à cette adaptation consiste à ne pas se retirer dans des zones de stabilité, zones dans lesquelles l'expatrié peut se réfugier lorsque la situation dans la culture d'accueil devient trop stressante. Jean Luc Cerdin définit cet intérêt pour la culture d'accueil comme une capacité de substitution autrement dit le remplacement d'activités appréciées dans la culture d'origine par des activités dans la culture d'accueil.
- L'adaptation générale, c'est-à-dire aux conditions de vie dans le pays exige une capacité de substitution de la part de l'expatrié. Ainsi Cerdin nous indique de façon explicite les qualités individuelles à considérer lors de la sélection des candidats à l'expatriation, cette analyse doit permettre aux entreprises d'optimiser l'adaptabilité de ses cadres à l'international.

## **2. Contexte et échantillon**

Le choix de la méthodologie qualitative est déterminé par le positionnement épistémologique, la recherche qualitative utilise des données qui s'exposent comme des mots au lieu de chiffres. Ces données concernent les discours et les faits des personnes concernées par l'étude, la littérature est insuffisante pour l'élaboration d'un modèle conceptuel ajusté à notre propre étude. Nous avons eu besoin du terrain pour parfaire notre recherche et comprendre davantage le phénomène de l'étude.

Notre échantillon se compose des expatriés français ayant passé une durée d'expatriation d'au moins six mois. Ce critère s'appuie sur la théorie « U curve », qui stipule qu'il faudrait environ six mois à une personne pour subir le choc culturel (Black et Mendenhall, 1990).

Le choix de la nationalité française est lié au poids de cette communauté au Maroc, par rapport aux autres communautés. Selon les chiffres publiés par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères au 1<sup>er</sup> Janvier 2021, 51 521 Français étaient enregistrés auprès des consulats français au Maroc, la communauté française est la communauté étrangère la plus importante au Maroc, avant celle des Espagnols, selon la même source. Le Haut-Commissariat au Plan du royaume du Maroc, dans son dernier rapport (2014) de Recensement Général de la Population et de l'Habitat, a publié qu'au Maroc, la structure des étrangers selon la nationalité, est dominée par les européens, ils représentent 40% (33 615) des étrangers au Maroc, ainsi que les ressortissants français sont majoritaires et présentent environ 25,4% (21 344) de cette population.

La taille idéale de l'échantillon qualitatif est une interrogation durement discutée, il est difficile d'obtenir une réponse claire à ce sujet. La communauté scientifique se base sur le principe de saturation, qui repose sur le fait que le nombre d'entretiens n'est pas connu à l'avance, mais c'est quand les nouveaux entretiens ne montrent plus de nouvelles informations par rapport aux antérieurs que l'on peut mettre fin à la phase d'entretien. Pour notre échantillon (17 cadres expatriés français), nous avons entamé des entretiens, jusqu'à atteindre la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), les auteurs indiquent que le point de saturation théorique est atteint lorsqu'il n'apparaît plus rien de nouveau ni de consistant. C'est un jugement par lequel le chercheur considère que la poursuite de collecte de données n'apporterait rien à la conceptualisation du phénomène étudié (Holloway & Wheeler, 2002; Laperrière, 1997; Morse, 1995; Strauss & Corbin, 1998).

**Le tableau n° 1** détaille les caractéristiques de notre échantillon :



Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

<i>Nationalité</i>	<i>Genre</i>	<i>Age</i>	<i>Situation matrimoniale</i>	<i>Niveau d'étude</i>	<i>Spécialité d'étude</i>	<i>Poste occupé</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Expérience(s) d'expatriation</i>	<i>Activité de l'entreprise</i>
Française	Homme	50-55	Marié	Bac +2	Technique	Directeur Technique	30ans	1	Industrie automobile
Française	Homme	35-40	Marié	Bac +5	Commerce-Marketing	Directeur Commercial	11ans	1	Industrie automobile
Française	Homme	50-55	Célibataire	Bac +5	Économie et gestion	DAF*	27ans	4	Industrie automobile
Française	Femme	25-30	Célibataire	Bac + 3	Management hôtelier	Chef de Réception	5ans	1	Hôtellerie
Française	Homme	35-40	Marié	Diplôme en cuisine	Cuisine	Exécutif Chef de Cuisine	15ans	+ de 5	Hôtellerie
Française	Femme	40-45	Mariée	Ingénieur	Agronomie Tropicale	Représentante d'ONG au Maroc	6ans	3	Sociale
Française	Homme	25-30	Célibataire	Bac + 5	Prévention des risques technologique	Responsable HSE	5ans et demi	1	L'industrie



Française	Femme	25-30	Célibataire	Bac + 4	Littérature française	Enseignante	4ans	1	Enseignement
Française	Homme	40-45	Marié	Bac + 5	Commerce	Directeur opérationnel	10ans	1	Assurance
Française	Femme	35-40	Célibataire	Bac + 4	Management	Formatrice internationale	11ans	+ de 5	Hôtellerie
Française	Homme	50-55	Divorcé	Bac + 5	Administration des entreprises	PDG**	28ans	3	Assurance
Française	Femme	50-55	Mariée	Bac + 3	Droit	Enseignante	30ans	1	Enseignement
Française	Homme	45-50	Marié	Bac + 4	Management	DG***	17ans	3	Industrie
Française	Homme	60ans et plus	Marié	Bac + 2	Travaux publics	Géomètre topographe	35ans	3	Travaux publics
Française	Femme	35-40	Mariée	Bac + 5	MRH	Responsable projet de restauration	7ans	1	Restauration
Française	Homme	40-45	Marié	Bac + 4	Finance	DAF	17ans	4	Industrie
Française	Homme	35-40	Marié	Bac + 5	Industrie	Directeur des fabrications	13ans	3	Industrie

Source : Auteurs

## 2.1 Recueil et analyse des données

Le guide d'entretien est considéré comme un point de départ, c'est un élément de préparation à la conduite de l'entretien. A partir d'une revue de littérature riche, nous avons formulé les thèmes à aborder dans notre guide d'entretien, Le guide d'entretien s'inspire largement du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et de celui Cerdin (1998). Il est structuré en deux axes essentiels (annexe 1).

Notre rôle dans ces entretiens consiste à guider l'expatrié vers les thèmes que nous souhaitons approfondir, et de poser les questions nécessaires dans le cas où l'interviewé ne les aborde pas. Les entretiens ont été conduits en face-à-face, enregistrés et retranscrits (voir le tableau suivant n° 2).

**Tableau 2 : Représentation du déroulement des entretiens**

Cas	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien
Lionel	Siège de l'entreprise S - Casablanca	26min 07sec
Yann	Siège de l'entreprise P- Casablanca	24min 16sec
Pascal	Siège de l'entreprise P- Casablanca	18min 25sec
Ludivine	Siège de l'entreprise H- Casablanca	18min 27sec
Ronan	Siège de l'entreprise H- Casablanca	28min 33sec
Hélène	Siège de l'entreprise O-Tanger	35min 14sec
Marc	Siège de l'entreprise A-Tanger	54min 03sec
Marie	Siège de l'entreprise E-Tanger	20min 45sec
Jean	Siège de l'entreprise Z- Casablanca	20min 38sec
Elodie	Siège de l'entreprise RT-Tanger	17min 20sec
Albert	Siège de l'entreprise D- Casablanca	26min 49sec
Chantale	Siège de l'entreprise E- Kenitra	18min 29sec
Charles	Siège de l'entreprise I- Casablanca	18min 23sec
Sebastien	Siège de l'entreprise T- Casablanca	30min 03sec
Emma	Siège de l'entreprise R-Tanger	18min 33sec
Julien	Siège de l'entreprise A-Tanger	16min 54sec
Bruno	Siège de l'entreprise F- Casablanca	33min 21sec
<i>Total</i>		<i>7h 3min 4sec</i>
<i>La moyenne</i>		<i>25min 40sec</i>

Source : Auteurs

La démarche que nous avons suivie s'inspire de « la progression analytique », telle qu'elle a été développée par MILES et HUBERMAN (1994), elle permet d'expliquer et de comprendre le pourquoi des choses le quoi et le comment. Cette méthode consiste à commencer par un texte, extraire des catégories de codification, identifier les thèmes et les tendances, ensuite tester les intuitions et les découvertes, et puis intégrer les données dans un cadre explicatif.

Au début nous avons réalisé une codification des retranscriptions des entretiens, un regroupement et la catégorisation, ce que l'on appelle « analyse intra cas », ensuite nous avons travaillé sur les grilles « d'analyse inter cas », la matrice thématique et la table de contingence, afin de comparer les résultats et les contextualiser. Vers la fin de notre étude, une analyse statistique s'impose pour ressortir les thèmes centraux du modèle conceptuel, le calcul des fréquences des thèmes et des relations ont été nos outils d'analyse.

Plusieurs opérations ont été mobilisées afin d'aboutir à nos résultats, après la codification et le regroupement nous avons utilisé l'analyse logique (Bardin, 2013), elle admet à découper chaque entretien à part, en propositions qui ont un sens selon les expressions de l'expatrié. Ensuite nous avons regroupé les codes ayant le même sens pour aboutir aux catégories que nous avons appelés aussi thèmes. Avant de définir les thèmes centraux, nous sommes partis d'une liste de tous les thèmes (catégories) relevés de l'étape précédente. Le principe de la méthode est de calculer la fréquence relative des thèmes dans tous les entretiens effectués. Nous avons compté combien de fois, dans chaque entretien, le thème a été mentionné et combien de répondants ont-ils évoqué le même thème, pour en tirer la moyenne des fréquences. Une matrice thématique a été effectuée dont les lignes contiennent l'ensemble des catégories et des codes, et les colonnes qui indiquent les propositions théoriques en rapport avec chaque thème et pour chaque cas par colonne. Le but de cette matrice est de rendre plus souple la discussion empirique des thèmes. Le regroupement des thèmes par blocs a été facilité par cette matrice, la moyenne des fréquences est le rapport entre le total des fois que le thème a été prononcé et le nombre de répondant ayant évoqué ce thème. Le calcul de la moyenne des fréquences chez les expatriés qui partagent le même thème indique son importance corrélative pour ces expatriés sujets de notre étude. Pour donner un sens aux thèmes, nous avons effectué une définition empirique des thèmes centraux, à travers les verbatim les plus significatifs inspirés des entretiens.

Afin de compléter l'analyse fréquentielle simple que nous avons effectué, nous avons eu recours à une analyse des cooccurrences appelé aussi analyse de contingence tel que Osgood a développé. Le calcul des fréquences d'apparition se base sur le principe que plus l'élément est

fréquent plus il est important, cependant dans l'analyse des cooccurrences explique l'association ou la dissociation dans l'esprit de l'interviewé. Nous avons ensuite réalisé une comparaison entre les valeurs obtenues lors de l'étape du calcul des fréquences et celle du calcul de la pondération.

Dans notre échantillon d'expatriés, il existe différentes catégories d'expatriés, nous allons tout d'abord les regrouper sous des facteurs communs ensuite nous allons préciser les déterminants choisis pour la nomination des groupes de profils. Une discussion sur les dimensions et les effets de l'adaptation sur chaque groupe de profil est primordiale. Nous nous sommes basés dans cette étape sur les résultats de l'analyse séquentielle verticale des entretiens semi-directifs qui s'articulent autour de l'adaptation pour chaque expatrié et aussi pour chaque groupe d'expatrié homogène.

Les recherches précédentes sur les profils des expatriés, à notre connaissance, n'ont pas touché aux expatriés durant leurs missions mais après leur retour. Il est donc nécessaire de mettre en lumière notre propre typologie des expatriés français au Maroc à partir des déterminants de leur adaptation, obtenus à travers notre étude qualitative.

Nous avons commencé d'abord par la détermination des catégories des expatriés français au Maroc, par la suite nous avons donné une taxonomie de groupes d'expatrié en fonction de leur niveau d'adaptation.

## **2.2 Les catégories des expatriés**

### **2.2.1 La catégorie des expatriés choqués**

Ce sont des expatriés ayant vécu une phase de choc lié à la culture et/ou au contexte, un cas sur dix a déclaré ne pas vivre une fascination avant le choc. Les autres cas sont passés obligatoirement par la fascination précédemment au choc.

**Yann**, un cas n'ayant pas parcouru la période de fascination et a été aussitôt choqué par la culture, ainsi que son épouse qui a catégoriquement rejeté la culture, directement après son installation au Maroc. Il a beaucoup compté sur le soutien familial « *j'ai été soutenu par ma famille oui, parce que je suis venu avec, par définition le cadre familial s'est adapté au Maroc, euh les autres, notre entourage proche non ! Ma mère vient ici 3 semaines tous les deux mois, donc elle est très présente, pour le plaisir d'être avec nous et pour nous aider, parce que l'expatriation, une des choses difficile c'est d'être loin des gens qu'on fréquente, les amis, etc... . Donc voilà ! Mais c'est surtout le cadre familial qui nous soutient quoi ! En externe pas trop.* » et son effort personnel « *il n'y a pas eu d'aide externe, c'est uniquement mes capacités*

*personnelles, professionnelles et famille qui m'ont permis mon intégration. » Afin d'arriver au stade de l'adaptation ou bien comme il l'appelle l'assimilation « l'expatrié pour moi, déjà c'est une mission courte! Par définition c'est difficile d'être à 100% intégré. On s'intègre mais on n'est pas assimilé, maintenant l'objectif c'est de s'intégrer, on sait qu'on n'est pas assimilé mais on s'intègre. »*

**Ronan**, un expatrié familiarisé avec le pays avant l'expatriation, expérimenté dans le travail international en passant par plusieurs pays dont Qatar, les Etats Unis, l'Italie et bien d'autres, il n'a pas rencontré de choc lié directement à la culture « *Alors le Maroc, oui, moi j'ai été au Maroc plusieurs fois, je connaissais le Maroc déjà à l'époque de par ma mère qui vivait à Essaouira, et voilà, donc c'est un pays qui m'a toujours plus ! Marrakech, Essaouira, je connaissais principalement c'est deux destination, Casablanca je ne connaissais pas ! Euh mais c'est vrai qu'aujourd'hui je préfère plus Casablanca que Marrakech et Rabat ou Tanger, c'est une ville qui bouge quoi ! je n'ai pas trouvé de problème culturel*» mais par contre il a été impacté par un choc social « *... Euh on travaille vraiment avec des personnes qui sont euh ... qui ont le cœur sous la main, qui ont... qui travaillent déjà pour manger ! Parce qu'on est un peu dans un système qui est un peu différent, en France on a un système qui est très social, euh ici c'est différent, les gens quand ils ne travaillent pas, ne sont pas payé quoi ! ... bien évidemment, le salaire moyen en cuisine, c'est entre 3000 et 4000Dhs, donc c'est des gens quand même assez pauvres ! ...euh maintenant comme je disais oui ! C'est des personnes très riches, avec qui on apprend beaucoup, euh mais voilà ! C'est un travail quand même avec une certaine misère sociale qui est pesante, qui est pesante ! ».*

Les autres expatriés choqués ont forcément vécu des périodes de découverte et de fascination. Entre 10 cas, uniquement 3 cas sont passé par la fascination et la découverte avant d'être choqué et 7 cas sur 10 ont juste découvert la culture sans pour autant être aussi fasciné par celle-ci.

**Pascal**, expatrié à plusieurs expériences d'expatriation dans différent pays d'Afrique a pris peu de temps pour découvrir le Maroc et ensuite s'adapter vu les difficultés lourdes qu'il a rencontré dans les autres pays qu'il a confronté, il a comparé le niveau de vie au Maroc aux autres pays côtoyés « *le Maroc euh c'est plus proche de l'Europe que l'Afrique que j'ai fait avant, On voit déjà les infrastructures routières, ça n'a rien à voir, euh les gens sont ouverts, les gens d'un certain niveau aussi ! On trouve aussi dans d'autres pays mais peut-être pas autant* » ensuite le choc a été léger vu son profil, « *Je suis un homme de nature solitaire, je travaille beaucoup, moi je me base sur la comptabilité à la base, et dans tous les pays où j'étais, la comptabilité*

*que j'ai trouvé est très similaire à ce qui se passe en France, donc c'est mon point d'intérêt en fait, donc dès que j'arrive quelque part je me lance », il a expliqué clairement que la familiarisation avec la culture local se déroule facilement en comparant toujours à son vécu antérieur « Je suis pas beaucoup sortis parce que je travaille encore une fois du lundi au samedi, ... si j'ai dû apprendre à m'adapter à des pratiques reliées à la religion par exemple ! C'est plus au Tchad qu'ici, ... Par contre effectivement la vie elle est convenable, j'étais à rabat quand même c'était bien ! Euh non je n'ai pas eu trop de problèmes culturels particuliers ici, je trouve que c'est facile à travailler par rapport à ce que j'ai vécu avant ! ».*

**Ludivine** quant à elle, elle a précisé que les six premiers mois de son expatriation ont été difficile « ... c'est vraiment moi qui ai fait les efforts de m'intégrer, ... c'est vrai que les 6 premiers mois ont été relativement difficile, euh parce que voilà je me posais pleins de questions, ... Ben c'était plein de surprises! », même l'entourage trouvait que l'expérience serait compliqué pour elle « quand je suis parti et j'ai annoncé à ma famille, mes amis, que je partais au Maroc, première réaction c'est ah Bon ! T'es sur ? Une fille toute seule ! En plus tu es blonde (rire) ! C'est vrai que tout le monde était là, mais non t'es sur ? » Mais en découvrant la nouvelle culture, elle a trouvé que c'est une expérience enrichissante « Et finalement non, ça se passe bien, il y a aucun soucis, non au contraire c'est enrichissant de voir une autre culture, et je ne trouve pas au finale que ce soit si différent ou si fermé d'esprit que certains peuvent le penser quand ils n'ont pas voyagé ! ».

**Charles**, expatrié ayant d'autres expériences d'expatriation uniquement en Europe, avant la phase du choc il a dû découvrir le Maroc en compagnie de sa femme aussi, « Au Maroc, bah écoutez euh, c'est un peu différent mais ce n'est pas non plus euh... il faut que ça soit un peu suffisamment différent pour qu'on puisse s'adapter. Quand on commence à nous adapter depuis le déménagement. » En comparant à ces expériences antécédentes il avoue que l'adaptation dans les pays de l'Europe est différente à celle au Maroc « ma femme et moi nous avons trouvé que le Maroc est un pays très accueillant faut dire que les choses ne sont pas vraiment faites comme en Angleterre et en Allemagne ».

**Marie**, expatriée femme avec aucune expérience d'expatriation, est venue au Maroc non accompagné, elle est passée par une phase de découverte, elle a pu en déduire qu'elle se caractérise principalement par des relations superficielles, et des différences culturelles « au Maroc les choses diffèrent qu'en France, en matière de communication entre ceux qui travaillent au centre, elle n'est pas semblable à celle en France. En fait on se salue mais les

*relations restent superficielles... Et ceci n'est qu'entre nous les expatriés et les marocains, alors ces derniers s'échangent beaucoup de leurs nouvelles et vie personnelle.. »*

**Bruno**, expatrié qui a eu la volonté de venir au Maroc avec son épouse Marocaine, il a une idée préalable sur le Maroc, il connaît la culture du nord du pays qu'il a trouvé différentes aux autres régions chose qui a provoqué le choc culturel. *« Il y a un choc culturel, mais plutôt à l'inverse de ce que je pense surtout Casablanca par rapport aux autres villes parce que Casablanca est complètement à part et la population casablancaise est complètement à part parce que moi je connaissais le Maroc au nord donc alors c'est plutôt un choc, une déférence à ce que j'imaginai. »*. Cependant afin de découvrir la culture casablancaise et de s'y adapter, il a opté pour le relationnel, il a précisé que les relations extraprofessionnelles sont la clé de réussite pour s'acclimater d'après son expression *« quand tu rentres dans une ville comme Casablanca y a pas de familiarité ; il faut s'adapter et c'est tout. Maintenant, le fait euh ce qui est important, ce qui est un facteur de réussite euh ... les personnes que vous allez rencontrer et les personnes qui vont vous aider à... à vous acclimater au pays ...c'est-à-dire si vous tombez sur les bonnes personnes qui vont vous... vous aident à vous acclimater, à vous présenter les bons endroits, à faire un réseau, à avoir des repères... ça va très bien se passer. »*

### 2.2.2 Catégorie des expatriés attachés

Cette catégorie comporte des personnes ayant vécu au Maroc et qui ont développé un sentiment d'attachement vers le pays en lui-même. Leur adaptation réussie et la fascination par le Maroc, le niveau de vie et les conditions de vie dans le pays sont parmi les facteurs permettant à l'expatrié d'acquiescer cet attachement.

**Karim**, jeune expatrié ayant des origines marocaines mais qui n'a jamais visité le Maroc, *« j'ai des origines Marocaines même si je suis né en France et j'ai passé toute ma vie là-bas »*. Il a apprécié le pays et veut continuer sa vie au Maroc *« j'aimerais rester ici au Maroc pour le reste de ma vie, car comme je viens de vous dire c'est un pays qui me plaît et c'est un pays bien évidemment où je me sens à l'aise »*.

**Ludivine**, jeune femme expatrié venu au Maroc pour une durée d'un an mais vu son attachement au Maroc elle continue à prolonger son séjour à chaque fois qu'elle arrive à terme. *« J'ai un attachement pour le Maroc, c'est certain, ça c'est sûr, et j'ai un attachement pour l'entreprise aussi, parce que j'ai grandi chez mon entreprise, ... maintenant s'il n'y a pas de possibilité d'évolution ou quoi que ce soit, s'il faut que je quitte l'entreprise, je quitte l'entreprise, voilà, mais le Maroc c'est vrai c'est un endroit qui me plaît, ... à la base, le Maroc*

*je suis venu pour faire un an, euh et puis après je me suis dit bon ben ! Je fais un an et demi et puis maintenant que j'arrive bientôt à un an et demi, je me dis bon je fais quand même deux ans (rire), ... »*

**Lionel**, expatrié ayant plus de 10ans d'expérience au Maroc, arrive à renouveler son contrat à chaque terme, son expérience d'expatriation et unique c'est celle au Maroc. Il a développé quant à lui un attachement pour le Maroc beaucoup plus que pour l'entreprise. *« Aujourd'hui on se pose aucune question de savoir si on veut retourner en France ou pas et si un jour quelque chose doit changer à l'entreprise on regardera quelles seront les possibilités pour rester ici ! On ne reste pas pour l'entreprise, aujourd'hui on reste plus pour le Maroc ».*

### 2.2.3 Catégorie des expatriés satisfaits

C'est des expatriés épanouis dans leur travail ce qui augmente le rendement chez eux. C'est une catégorie qui se retrouve dans cette phase grâce à l'adaptation, à l'amour pour le travail ou ce qu'on appelle le concept du travail émotionnel introduit par ochschild (1983) qui le défini comme *« la gestion du ressenti pour créer une manifestation faciale et corporelle publiquement observable dans le cadre d'une interaction directe ou lors d'un échange verbal avec le client »* (p.7), (cité par Iddoub & Barzi (2022)), et enfin à la motivation ou à l'expertise dans le domaine de travail.

**Albert**, expatrié de haut potentiel occupe un poste de PDG, c'est un expatrié avec plusieurs autres expériences d'expatriation pour une durée allant jusqu'à 17ans d'expatriation. C'est un homme d'opportunité, une fois l'offre lui convient et la proposition lui permet de l'évolution il la prend *« les pays où j'étais expatrié c'étaient des opportunités qui m'ont été proposé. C'est-à-dire que quand j'étais à Hong Kong je ne cherchais pas à venir au Maroc, mais on m'a proposé un très bon poste au Maroc et j'ai décidé de le prendre. »*, le travail pour lui n'est pas uniquement des tâches à reproduire mais une occasion de création et créativité *« ... on fait partie d'un groupe et donc on est contraint par les pratiques, les contrôles du groupe. Ceci étant dit, on n'a quand même pas mal d'autonomie en termes de décisions, ... C'est-à-dire que moi j'ai toujours une assez grande autonomie pour créer là où j'étais une culture d'entreprise que je voulais. »* la satisfaction au travail est accompagné chez lui par de l'évolution et l'apprentissage *« enfin je trouve euh, de nouveau c'était mes deux premiers postes de PDG, donc je crois que j'ai vraiment appris sur le tas, sur le champ à le devenir, et donc je crois que mon nom a beaucoup progressé au fil de l'accumulation de l'expérience de PDG./ Je suis*

*satisfait de mon travail, je suis satisfait de mon travail mais ça ne veut pas dire que je changerais jamais mais je suis content de ce que je fais oui ! »*

**Karim**, a évoqué la satisfaction au travail dans son discours, il a précisé que la satisfaction au travail pour lui est conditionnée par l'amour que l'individu porte pour ce qu'il fait ainsi que par la liberté dans le choix. « ... *tant que tu es convaincu de ton choix et de ton orientation ; ... tu seras toujours satisfaite de ton travail et c'est le cas pour moi, j'ai choisi le domaine des ressources humaines car depuis toujours je m'intéressais à la psychologie de l'être humain, ... et j'admiraais toujours le contact avec les gens donc dès le départ c'était mon choix et je suis très satisfait de mon travail ainsi que mes conditions de travail.* »

**Marie**, a précisé qu'elle est contente de son rendement et elle est satisfaite de son travail, elle a avoué qu'elle ne pense pas à changer de poste puisqu'elle est satisfaite « *Mon rendement est toujours au top et je suis satisfaite de mon travail pour Changer de poste ? Pour l'instant non, j'en suis convaincue* » elle a précisé ensuite dans son discours que sa carrière dans sa globalité lui satisfait, elle n'a pas d'ambitions dans cette période « *Mon salaire a augmenté mais c'est une mutation, je n'ai pas changé de poste. Pour Ma carrière, elle est satisfaisante à vrai dire et je n'ai pas d'ambitions pour le très court terme.* »

**Bruno**, il a lié la satisfaction au travail au rendement, malgré qu'il n'a pas encore atteint le niveau de rendement qu'il souhaite mais dans son discours il a précisé que « *Pendant la mission mon rendement est correct, acceptable, je peux dire pas le niveau que je voudrais. Et je suis satisfait de mon travail.* »

#### **2.2.4 La discussion des profils**

Nous avons tenu à présenter les catégories ressorties de notre critique sur l'analyse séquentielle verticale, d'autres catégories peuvent être observées selon la vision du chercheur et du lecteur. Nous allons dans cette discussion de regrouper les cas selon des critères de déterminant sur l'adaptation des expatriés et sur les profils des expatriés.

Philippe PIERRE (2001), dans son article « les cadres internationaux construction identitaire et mobilisation de l'ethnicité » a ressorti quatre type de profil qu'il a appelé : les conservateurs, les défensifs, les opportunistes et enfin les transnationaux. Dans son étude a porté sur une enquête sur la socialisation des cadres internationaux d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière. Il s'est interrogé sur les stratégies de l'identité pour des cadres en mobilité internationale et les ressources et conditions de leur adaptation au travail. L'échantillon ne contenait pas uniquement les français mais plusieurs nationalités.

Le premier type de profil, les conservateurs, « sont animés de la volonté de minimiser l'engagement social et affectif qui résulte des rapports de travail avec des collègues d'une autre origine nationale. Ces cadres cherchent à satisfaire aux exigences les plus immédiates de la société d'accueil en déployant parallèlement quantité d'effort pour maintenir leurs propres codes culturels dans le secteur privé des relations primaires. » Pierre 2001, p 5.

Quant aux défensifs, il (Pierre 2001, p 6) a expliqué que « à la différence des conservateurs, les défensifs n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société qui les accueille. Identifiés comme des cadres à potentiel dans l'entreprise, ils se construisent en étrangers et organisent une mise en scène de leur univers original dans des formes qui restent assimilables pour la société du pays d'accueil. ». ensuite il présente les opportunistes comme de « jeunes cadres conscients de ne pas posséder dans l'organisation un diplôme rare et convoité mais qui ne sont révélés, sur le terrain, de fins spécialistes et qui veulent compenser cette carence de formation initiale par l'enthousiasme affiché et la suractivité. » et puis enfin dans son même article (Pierre 2001, p 8) nomme le dernier type de profil, selon son analyse, les transnationaux, « il perçoivent le plus fortement l'existence d'une culture dominante dans l'entreprise. Aux yeux des transnationaux les personnes qui ne partagent cet héritage ne peuvent réussir sur le plan professionnel. ».

Simultanément, dans notre étude, l'échantillon est différent mais les catégories se rapprochent. L'échantillon se compose d'expatriés ayant tous la même nationalité mais qui travaillent dans différents secteurs d'activités. Les catégories d'expatriés comme présenté un peu plus haut sont proches des catégories citées par l'auteur.

Notre analyse nous a permis de dégager 4 types de profil de cadres expatriés français : « les glowy », « les mercures », « les callopsittes », et enfin « les montagnes russes ».

### 2.2.5 Les glowy

Des expatriés expérimentés, confiants, qui fournissent des efforts pour s'intégrer et n'ont pas de blocage par rapport aux relations avec les locaux, c'est des expatriés brillants qui marquent leur présence. C'est des individus impressionnants qui réussissent leur adaptation et leur travail.

*« je ne suis pas expat dans l'âme, je suis pas du genre à vouloir bouger et tourner comme souvent la catégorie expat fonctionne euh je fréquente pas les expatriés, je fais ma vie normalement, ça ne m'intéresse pas, je suis là dans le pays, dans l'environnement tel qu'il est, évidemment je sais quand même que j'ai un environnement privilégié par rapport à la majorité de la population, je m'en rend compte, je le vois, ... mais ceci dis, voilà, j'ai pas besoin de me*

*cloitrer avec des gens de mon milieu et qu'on soit tous ensemble et toujours les uns à côté des autres.* » Lionel, Directeur Technique.

Les glowy sont assez confiant qu'ils n'ont pas besoin de trop de soutien pour s'en sortir dans un nouvel environnement, ils utilisent leurs compétences et leur qualité personnelle pour s'y faire. Ils ne sont pas prêts à baisser les bras et mais prêts à fournir les efforts nécessaires pour réussir la mission que ce soit dans l'entreprise ou dans la société.

*« je peux pas être tout le temps euh ... (silence) je pense pas être dans le sentimental tout le temps, parce qu'on a des degrés de responsabilités forts, ... j'ai des impératifs financiers, des impératifs euh le coût, respecter les marges, la masse salariale, respecter les charges, donc ça dépend de plein de choses, après moi je demande beaucoup aux personnes avec qui je travaille, je leurs donne également beaucoup, je suis amoureux de mon travail, donc je suis là des fois six jours, des fois 7jrs / 7, ici c'est important je pense, il faut vraiment donner de sa personne, montrer l'exemple, pour qu'ils sentent qu'il y ait un accompagnement, ... Si j'étais exécutif chef comme certains exécutifs chefs qui arrivent avec la mallette, chemise blanche, cravate, je pourrais le faire hein ! Mais ici ça ne marchera pas ! Et puis ça ne m'intéressait pas non plus ! »* Ronan, chef de cuisine.

Un glowy peut également adopter le comportement le plus simple et efficace pour s'adapter « l'acceptation », Marc l'a précisé naturellement dans son discours « *Le mot clé pour s'adapter c'est très simple, il faut accepter la culture marocaine, il faut la comprendre, prendre ce qu'il y a à prendre et rejeter qui est à rejeter, et bien évidemment, nous ne sommes pas obligés à intégrer et à adopter à 100% cette culture, ... puisque même les marocains acceptent certaines particularités de la culture française, l'intègrent au quotidien et nous permettent à nous aussi de nous sentir comme chez nous.* »

Ce qui brille se caractérise par de l'éclat et la captivité, nos expatriés glowy peuvent se comparer à des perles rares. Ces des personnes actives dans le monde professionnel et intéressé par l'extérieur qui ne leur fait pas peur, ils sont focalisés sur la réussite et l'adaptation. Ce groupe rassemble : Marc, Ronan, Lionel, Sébastien et Pascal.

### **2.2.6 Mercures**

Caractérisé par sa brillance et sa résistance aux changements malgré les conditions de température et de pression, il reste liquide, il arrive s'adapter aux différentes situations. Dans un thermomètre il reste instable et changeant, il est facilement impacté mais tout puissant.

Certains de nos expatriés sont symbolisés par un mercure, ils ne sont pas stables géographiquement, prêt à changer à n'importe quel moment.

*« Bon, je m'adapte, il faut s'adapter à certains aspects propres au Maroc, il y a un côté convivial qui est euh, un côté chaleureux qui est très fort ici, sur ce je me suis adapté car je trouve ça très positif. »* Albert, PDG. Il a aussi démontré son instabilité comme du mercure : *« Oui je peux refaire l'expérience, mais ça dépend ou, ce n'est pas n'importe où, mais oui je pourrais y penser ... Euh j'ai une carrière ou j'ai progressé régulièrement, dans un contexte international ! J'ai d'autres ambitions ! J'ai 52 ans, je pense que ma carrière est plus derrière moi que devant moi. Et c'est assez frappant de voir pas mal de promotion dans les multinationales qui sont plutôt pour les personnes entre les 40 et 45ans! »*

Ils sont un type d'expatrié qui s'impactent facilement, positivement et négativement, selon l'environnement et ses caractéristiques : *« Alors pour l'instant non ce n'est pas prévu de refaire l'expérience, mais pourquoi pas dans un futur ... euh ouvrir une autre filiale dans un autre pays pourquoi pas découvrir un autre pays je pense que ce n'est pas une mauvaise idée en fait. »*

Emma, Gérante de restaurant, elle a été influencé positivement par le cadre chaleureux du Maroc et a vécu une adaptation facile tout comme le mercure qui grimpe dans le thermomètre quand la température augmente, Emma a franchi l'échelle d'adaptation aussi facilement grâce à la culture qu'elle qualifie chaleureuse et accueillante *« Alors m'adapter au Maroc ça n'a pas été si difficile. Les gens sont tellement accueillant et chaleureux ici que qu'on l'en s'intègre vraiment très rapidement, donc je n'ai pas vraiment eu d'efforts à fournir de ce côté-là c'était plutôt facile et c'est une très bonne chose je dirais même. »*

Yann DT, nous le considérons comme un expatrié mercure pour sa capacité d'adaptation à plusieurs situation de travail malgré la pression et la différence de valeur qu'il a rencontré *« euh après ce que j'ai vécu différemment, c'est la détente du niveau d'exigence de ma société, moi je dépends du siège mondial et les niveaux d'exigence qui peut y avoir ici, parfois dans mon métier c'est de faire le lien entre les deux ! euh, les échelles de temps, les contraintes qu'on nous impose sont pas les même, clairement les échelles de temps qui sont courte des fois très très réactif, très impliqué presque jour et nuit, euh ici c'est un peu plus normal heureusement, je considère que c'est pas très normal, parfois ce qu'on me demande, euh et moi je fais le lien entre les deux, je considère que ça fait partie un peu d'être expatrié c'est faire le lien entre les deux, culture d'entreprise on va dire. »*

Les expatriés mercuriels sont capables de résister aux différentes situations et changements, ils arrivent à comprendre les différences culturelles et les admettre, ils sont capables aussi de ne pas les laisser leur influencer et continuent à exercer leur travail. Ils marquent leur passage au Maroc par une certaine brillance dans leur métier, ne laissent pas les changements et les obstacles leur gâcher l'expérience et arrivent à résister. Ce type de profil regroupe : Yann, Emma et Albert.

### 2.2.7 Les callopsittes

Symbolisé par ce type de perruche caractérisé par la curiosité, l'intelligence et la sociabilité. Ils sont intéressés par la découverte des nouvelles choses, passionnés par le changement et l'aventure, intelligents dans leur comportement et réactions face aux différents changements.

**Jean**, ingénieur HSE, est un expatrié curieux de connaître la culture marocaine, content d'être affecté au Maroc et dégage une volonté de découvrir la culture, les coutumes, la religion et les personnes. Il utilise ses propres techniques pour s'y faire.

*« Sur l'aspect culture moi je suis arrivé ma première semaine au Maroc je suis tombé la première semaine du Ramadan ... donc je suis arrivé les horaires de travail étaient aménagés il n'y avait pas de pause à midi donc c'était l'horaire continue de 8h à 16h15 ... La première semaine j'ai mangé mais les 3 dernières semaines j'ai décidé de jeuner pour m'intégrer mais voilà ça s'est bien passé. »*

Sociable, intelligent, il arrive à nouer des relations et organiser des activités facilement, chose qui l'a aidé à s'adapter facilement et rapidement.

*« Lorsque je suis arrivé j'ai acheté plusieurs guides ... J'avais toujours mon petit guide avec moi de la conversation facile. Chaque soir j'étais toujours à l'extérieur. Chaque soir pendant un mois je mangeais avec des personnes différentes comme le floor. Que ce soit dans l'entreprise soit chez une famille ou chez un groupe d'amis. Je n'étais jamais chez moi, je n'étais jamais seul. Lorsque je suis arrivé j'ai regardé aussi au niveau des groupes des expatriés qui existait au Maroc il y avait un groupe d'expatriés à Casablanca qui s'appelle les petits Veilleux du Casablanca. Donc ce que j'ai fait j'ai créé le même groupe Tanger, j'ai invité tous les expatriés que j'ai pu rencontrer, à rejoindre le groupe. On est 60 expatriés dans le groupe on crée des événements on se voit de temps en temps le weekend pour faire des soirées donc voilà ! »*

**Karim**, sa première fois au Maroc malgré ses origines marocaine a été réceptive par rapport à la nouvelle culture, il a fait preuve de curiosité *« l'adaptation n'était pas facile au départ, vu*

*que j'excellais pas dans la langue, a part j'ai fixé mes objectifs, c'était de voyager et visiter toutes les villes intéressantes au Maroc et c'était le but de mon expatriation, donc je me suis pas borné dans l'idée de quitter Paris la ville des merveilles pour venir vivre dans un environnement ou le niveau de vie est inférieure. Mais c'était en fait la volonté et la curiosité de découvrir un pays que tout le monde adorait et venait le visiter » et de sociabilité « les Marocains sont très tolérants, en plus de ça la nature de ma fonction me donne l'opportunité d'avoir un carnet d'adresse respectueux vu que je suis en contact direct pratiquement toujours avec les gens, ainsi que je suis de nature sociable donc ça aide beaucoup. ».*

**Bruno**, c'est l'expatrié exemplaire de l'intelligence dans la confrontation des chocs et des nouveautés de la culture « *c'est l'adaptation tout simplement l'adaptation, acceptation et l'adaptation, il y a des choses qu'il faut accepter, et des choses auxquelles il faut s'adapter, il y a des choses où il faut je pense qu'il faut d'abord... de faire le travail sur soi-même pour convaincre pour pouvoir entrer dans les relations avec les gens. Une fois une relation elle est bien créé en peut construire une chose ensemble mais lorsqu'il n'y a pas cette confiance mutuelle reconnaissance mutuelle c'est difficile de construire quelque chose. »*

Ce genre d'expatrié est idéal pour sortir facilement de la phase du choc culturel, ils ont les traits de personnalité nécessaire à l'adaptation, les expatriés faisant partie de ce groupe sont les plus sociables et s'adaptent à toutes les situations par sagesse. Les expatriés « callopsittes » sont : Jean, Karim et Bruno.

### **2.2.8 Les montagnes russes**

Distinguées, fières comme des montagnes, cette catégorie est réservée que pour les femmes expatriées. Elles se sont confrontées à des situations complexes, des hauts et des bas et des obstacles tout comme les montagnes russes. Elles arrivent à dépasser les pentes, les sensations de peur et de blocage pour enfin avoir de la motivation pour continuer tout comme un passager de montagne russe avec son adrénaline élevée. Elles sont affrontées à un parcours d'expatrié avec des étapes différentes mais non répétitives, la méfiance, le courage et le plaisir sont les caractéristiques de leur expérience d'expatriation.

*« J'avais un petit peu peur de l'acceptation de mon équipe c'est vrai ! Parce que dans mon équipe j'ai beaucoup de personnes qui sont là depuis 30ans, au même poste, ils sont réceptionnistes, c'est des hommes ! Donc forcément voir leur manager qui arrive, une fille, qui est beaucoup plus jeune qu'eux, je me suis dit ça risque de ne pas passer ! Et euh, c'est vrai qu'au début voilà, il y avait toujours des tentatives pour tuer un peu l'autorité, mais au final*

*j'ai réussi à les prendre d'une certaine façon, après le management forcément il est obligé de s'adapter, je ne manage pas ces personnes-là de la même façon que je manage les autres de l'équipe, ça c'est certain !* » Ludivine, Chef de Réception.

*« ... Pour être très honnête ! Pour le moment ça se fait au fur et à mesure et sur le tat, et c'est vraiment moi qui ai fait les efforts de m'intégrer, après par exemple, normalement on arrive dans une entreprise, et on est présenté aux différents chefs de département, ou on fait une visite de l'hôtel, là non ! ... et 3, 4 mois après mon arrivée je reçois un e-mail, pourquoi tu n'as pas fait la demande d'achat pour les fleurs ! Ah bon ! Parce que moi qui s'occupe des fleurs ?! Ben c'était plein de surprises comme ça !* » Ludivine.

C'est une femme expatriée qui a rencontré durant sa mission des hauts et des bas, des sentiments de peur, de frustrations, et de plaisir ... elle a été forte et solide pour surmonter ces circonstances.

Marie, pour elle, l'adaptation a été aussi difficile vu le comportement des locaux qu'elle trouve différent *« en matière de communication entre ceux qui travaillent au centre, elle n'est pas semblable à celle en France. En fait on se salue mais les relations restent superficielles. Donc à ce point j'ai trouvé qu'il y a de la différence. Pour d'autres points pas vraiment. Et ceci n'est qu'entre nous les expatriés et les marocains, alors ces derniers s'échangent beaucoup de leurs nouvelles et vie personnelle... »* Elle a su gérer cet obstacle, ensuite elle a commencé à apprendre quelques mots en arabe pour mieux communiquer, elle croyait qu'elle n'allait jamais réussir à s'adapter mais grâce à sa force et son esprit de challenge elle a réussi à le faire *« Pour communiquer avec les locaux, j'utilise le français et ils arrivent à me comprendre, mais j'apprends petit à petit l'arabe. Pour m'adapter, j'essaye de m'adapter aux coutumes, et c'est une chance pour moi en fait, puisque je n'ai jamais imaginé que je vais m'adapter avec une culture autre que la mienne. »*.

Ce genre de femmes expatriées qualifiées de « montagne russes », sont des femmes qui ont prouvé qu'elles ont une forte personnalité, et que les obstacles ne les font pas arrêter malgré la peur. Elles continuent à confronter et dépasser les hauts et les bas avec toute confiance. Elles sont combattantes, ces femmes sont : Ludivine et Marie.

## Conclusion

Cette analyse a permis de distinguer quatre profils d'expatriés : « les glowy » des expatriés expérimentés, experts dans leur métier, confiants et réussissent leur adaptation avec leur effort

personnel, ils sont brillants. « Les mercures » qui s'influencent facilement par les événements mais qui arrivent à les dépasser sans baisser les bras, ils sont prêts aux changements, malgré leur sensibilité à l'entourage et aux événements ils restent originaux et résistants. « Les callopsittes » vivent l'expérience avec toute confiance en soi, ils utilisent leur compétences d'adaptation et leur qualité personnelle pour réussir l'adaptation, ils sont sociable, intelligents et curieux, ne laissent pas les choses passer sans qu'ils y s'intéressent et ils n'arrêtent jamais de fournir l'effort et prendre l'initiative pour s'adapter, et enfin « les montagnes russes », des expatriés femmes avec un fort caractère, des femmes combattantes qui ne baissent pas les bras, elles aiment relever les défis et ne laissent pas les obstacles les bloquer. Elles sont toujours face à des hauts et des bas mais cela leur donne envie de continuer et de vaincre la peur.

Ces résultats peuvent servir aux expatriés comme dirigeants afin de faire intégrer les expatriés et reconnaître leur besoin. Les expatriés peuvent s'en servir comme base qui leur permet de se situer et s'identifier dans l'un des quatre types de profil que nous avons analysé, cela leur permettrait de se reconnaître et pouvoir mieux s'assimiler. En ce qui concerne les dirigeants cette grille d'analyse leur facilitera la compréhension du comportement et des besoins des expatriés pour s'adapter.

Ainsi notre étude a permis de proposer des appuis pratiques pour les organisations et pour les cadres expatriés aussi afin de mieux vivre leur mission au Maroc : La prise en compte des attentes des expatriés (adaptation anticipée), communiquer davantage sur le changement de poste, la prise en considération de la famille par l'entreprise, penser à renforcer et garder le contact avec le siège et enfin penser à répondre à la question : Comment éviter le risque de quitter l'entreprise si un attachement affectif serait développé pour le Maroc ?

Toute recherche ne se dispense pas d'un certain nombre de limites. Comme première limite, elle est liée à la nature de notre méthodologie, dans le codage des données il y a eu peut-être une modification des comportements du sujet interrogé, du moment où il s'agit de subjectivité dans l'opération de codage. En plus, durant l'étude qualitative, nous avons interrogé des expatriés majoritairement dans la région du grand Casablanca, il existe possiblement d'autres facteurs liés à l'environnement et à la culture des autres régions du pays qui n'a pas été pris en compte par notre étude.

Nous avons étudié l'adaptation des cadres expatriés français au Maroc et abouti à un modèle conceptuel, sans pouvoir confirmer les résultats par une étude quantitative. Une future recherche portera sur l'étude quantitative que nous avons déjà incisée par la préparation d'un



questionnaire destiné aux expatriés français au Maroc qui prend en compte la contextualisation et le modèle conceptuel obtenu dans l'étude qualitative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O., (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Presses l'Université du Québec, 3<sup>e</sup> impression, Aout, 213p.
- Bardin L. (1991). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.
- Bardin L. (2001). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.
- BARDIN, L., « *l'analyse de contenu* », 1<sup>ère</sup> édition "Quadrige", 2007
- Bertaux. (2016). *Le récit de vie*. Paris : Dunod. Armand Colin
- Bollen K-A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley
- Berthoin Antal A. (2000). *Types of knowledge gained by expatriate Managers*. Journal of General Management, 26/2, pp.32-51.
- Black J.S. (1994). Okaerinasai: *Factors related to Japanese repatriation adjustment*. Human Relations, 47: pp.1489-1508.
- Black J.S. et Gregersen H.B (1991). *Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments*. Human Relations, 44: pp. 497-515.
- Black J.S. et Gregersen H.B (1992). *Towards a theoretical framework of repatriation Adjustment*. Journal of International Business Studies, 4 : pp.737-60.
- Black J.S. et Gregersen, H.B. (1999). *The Right way to Manage Expats*. Harvard Business Review, pp. 52-61, March/April.
- Black J.S., Gregersen H.B., Mendenhall M. Et Stroh L. (1999). *Globalizing people through International assignments*. Addison-Wesley.
- Black J.S., Gregersen H.B., Mendenhall M. et Stroh L. (1992). *Global assignments*. San Francisco: Jossery Bass.
- Black J.S., Mendenhall M. Et Oddou G. (2001). *Toward a comprehensive model of International adjustment*. Academy of Management Review, 16: pp. 291-317.
- BLANCHET, A., 1985, *l'entretien dans les sciences sociales*, Paris : Dunod-Bordas, 298 p.
- Cerdin, J-L. (2004). *L'expatriation : Un temps de carrière particulier*. In S. Guerrero, J-L. Cerdin & A. Roger (eds), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris : Editions Vuibert, 265-282
- Cerdin, J.L., (1996), « *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation* », Edition d'organisation, Paris.
- Cerdin J.L. (1999). *La mobilité internationale Réussir l'expatriation*. Editions d'Organisation, Paris.

Cerdin J-L. (2002). *L'expatriation*. 2nd ed. Editions d'Organisation, Paris.

Cerdin, J-L (2004), « *Les carrières dans un contexte global* », Management & Avenir (n°1).

Cerdin J.L. (2006). *Face au retour: frustré ou proactif ?* RH info, mai.

Huberman, M-A, & Miles, M-B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

IDDOUB.O & BARZIR. (2022). « Proposition d'un modèle : vers une meilleure compréhension du lien entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel », Revue Française d'Economie et de Gestion. « Volume 3: Numéro 7 » pp:71 96.

Miles, M-B & Huberman, M-A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck

Matthew B.Miles, A. Michael HUBERMAN (2013). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, DE BOECK,

Rosaline Dado WOROU (2014), « *stratégies d'adaptation des managers expatriés au contexte culturel béninois* », Université d'Abomey-Calavi, Cotonou (République du Bénin).

Van der Maren, J-M. (2004). *Méthodes de recherche pour l'éducation. Éducation et formation*. Montréal: Les Presses de l'Université

Waxin, Marie-France, et Jean-Louis Chandon. 2003. « *l'adaptation au travail des expatriés: ses antécédents et l'effet du pays d'origine* ». Revue Management International. Vol. 47