



ROYAUME DU MAROC



Université Mohammed Premier

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Oujda

Centre d'Etudes Doctorales : Lettres, Sciences Humaines et Arts

Formation doctorale

« Langues, culture et communication »

Thèse

Présentée par

L'étudiant Naoufal HIMMOUCHE

Pour l'obtention de grade de

Docteur de l'Université Mohammed Premier

Titre du doctorat :

Le rôle de la communication interculturelle dans la motivation et l'intégration des cadres étrangers : cas des organismes hôteliers du Grand Agadir

Sous la direction de :

M. Pr. Abdelhak MOUNIR

-Année universitaire- 2016/2017

Le rôle de la communication interculturelle sur la motivation et l'intégration des cadres étrangers au niveau professionnel : cas des établissements hôteliers d'AGADIR.

الملخص:

نظرا للظرفية الدولية الحالية، تشهد الشركات ذات الصبغة العالمية تحولات عميقة و بؤيرة هائلة. هاته التحولات التي مهدت بزوغ ما يمكن أن نسميه بتلاقح الثقافات، مع مايرافقها من فرص ورهانات يجب تخطيطها. بالفعل، تدير الموارد البشرية الموجهة للعالمية يحتاج للانتباه خاص نظرا لتحديات معينة خاصة الثقافية منها. هاته الصعوبات التي يمكن أن تؤدي لفشل الاغتراب وبذلك تكون مكلفة للشركة. وقد مهدت كل هاته الظروف لظهور مفهوم التواصل بين الثقافات. هذا الأخير الذي قد يساعد الموارد البشرية الموجهة للعالمية على التواصل بشكل أفضل و على نحو فعال مع التغلب على الصور النمطية والأحكام المسبقة والتعصب العرقي من ثقافة معينة. وهكذا، من خلال بحثنا، فإن السياق المغربي و خاصة قطاع السياحة في أكادير الكبرى كان محط دراسة ميدانية للتحقق من وضعية الموارد البشرية الموجهة للعالمية و تحليل تمثلاتهم المؤثرة على دوافعها واندماجهم داخل مراكز العمل، بحيث إن اللجوء إلى الاتصال بين الثقافات يبدو بدون جدوى في حالة عدم وجود نزاع ذو طابع ثقافي ولكن يبدو إجباريا بمجرد ظهوره. .

الكلمات المفتاحية: العولمة، التواصل، الثقافات، الاندماج ، الاغتراب .

Résumé :

Avec la conjecture mondiale actuelle, les entreprises internationales connaissent des mutations et des changements avec une vitesse impressionnante. Ces changements ont préparé l'émergence de ce que nous appelons la notion « interculturel » avec toutes les opportunités et les défis à surmonter. En effet, la gestion des cadres destinés à l'international mérite une attention particulière vu que ces derniers sont confrontés à des difficultés interculturelles. Ces difficultés qui peuvent contribuer à l'échec d'une expatriation et couter cher à l'entreprise. Toutes ces circonstances ont préparé l'avènement de la discipline de la communication interculturelle. Effectivement, cette dernière consiste à mieux communiquer efficacement et dépasser les stéréotypes, les préjugés et l'ethnocentrisme d'une culture donnée. Ainsi, dans notre recherche, le contexte marocain et plus précisément : le secteur touristique dans le Grand Agadir est problématisé pour faire un état des lieux de ce qui se fait comme gestion des expatriés à travers une enquête, mais aussi d'essayer d'analyser leurs représentations et l'effet qu'elles ont sur leur motivation et leur intégration car, le recours à la communication interculturelle parait vain dans le cas d'absence de conflits d'ordre culturel, mais qui semblera obligatoire dès que ces derniers surgissent.

Mots Clés: LA MONDIALISATION, LA COMMUNICATION, L'INTEGRATION, LA CULTURE, L'EXPATRIATION.

Introduction générale

Avec le développement des voyages et des échanges internationaux, des pratiques de production délocalisées, des coopérations et des joint-ventures d'entreprises de plusieurs pays, se posent avec une intensité nouvelle des problèmes que l'on qualifie désormais d'« interculturel ». En effet, Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au delà des frontières nationales.

Au niveau managérial, le paysage change à une vitesse impressionnante, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés » et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxes, services financiers, compagnies aériennes par exemple). Parallèlement, la formation de zones de commerce, comme l'UE, concourt au développement d'un certain protectionnisme et à la création de grands groupes qui souhaitent dominer ces zones au détriment des entreprises purement nationales. Enfin, on assiste au développement accéléré des pays émergents qui sont culturellement différents. En effet, presque la moitié du commerce international sera chinois et dans quelques années, l'essentiel des systèmes productifs des firmes mondiales pourrait être délocalisé en Chine. Pour se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne compréhension des zones de marchés et de cultures qui y sont actives, devient donc indispensable. Il en va de même au niveau des ressources humaines dont la donne a également changé. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Nos sociétés deviennent ainsi progressivement des organisations multiculturelles facilitées par la circulation des biens et des flux migratoires. De même, les identités culturelles régionales et les groupes religieux s'expriment de manière plus libre. A l'opposé, on assiste à une domination de la culture américaine qui tend à favoriser une certaine homogénéisation des croyances et des valeurs. Autant d'évolutions parfois contradictoires qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte au niveau des entreprises.

Si on admet le principe que ce sont les valeurs et les normes partagées qui favorisent ou non la réalisation d'un projet collectif, on en déduit que l'action visant à orienter les comportements passe par la diffusion de normes et de valeurs

parmi les groupes concernés et faire en sorte que ces valeurs soient adoptées et intériorisées par les membres de ces groupes. Cela conduit à considérer que la culture d'entreprise n'est pas toujours spontanée, mais qu'elle peut être délibérée et voulue par le gestionnaire, et donc constituer un instrument de gestion de comportements. D'où l'importance et la complexité d'une notion telle que la communication interculturelle ; importance dans la mesure où cette dernière peut servir à résoudre les problèmes liés aux différences culturelles et participer à la constitution de compromis pour arriver à une culture d'entreprise partagée par la majeure partie des ressources humaines de l'organisation ; complexité parce que les situations interculturelles sont fortement liées à la culture et à l'être humain, deux composantes dont les variables sont nombreuses et parfois imprévisibles.

Le présent travail vise à présenter un état de lieux et de mesurer l'effet que pourrait avoir la culture sur la motivation 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 la culture à l'interculturel. Il met en exergue le rôle de la communication interculturelle dans la résolution des problèmes d'ordre interculturel et ce dans le but d'éclaircir les zones d'ombres de la problématique suivante : « comment la communication interculturelle, en tant qu'outil de gestion participe-t-elle à la motivation et l'intégration des cadres étrangers dans le secteur du tourisme à AGADIR ? »

1. Le cadre conceptuel :

1.1 Genèse de la notion d'interculturel

Le terme d' « interculturel » traduit la mise en relation de phénomènes culturels, et donc l'échange social. Cet échange peut être qualifié comme une interaction entre deux individus ou plus, ou bien deux cultures nationales différentes ou plus. C'est-à-dire qu'il existe des synergies entre les cultures qui peuvent aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes.

Il est plausible de considérer les sociétés humaines comme des structures qui entretiennent des relations mutuelles, dans une solidarité de liens, de contacts : « l'interculturel est constitutif du culturel » (Todorov, 1986, p.16). Une culture en son intérieur même se constitue par un travail constant de traduction, de passage de code (transcodage) ou de « transvaluation » (Northrop Fraye). Il n'y a pas que

l'enfermement ou le « malinchismo » culturel ; il y a la vérité des compositions relationnelles.

Selon Claude Claret dans sa préface à Maghreb arabe et Occident Français d'Edgard Weber (1989) : « qui dit interculturel dit, en donnant tout son sens au préfixe inter, interrelation, interconnaissance, interaction, échange, réciprocité... et en donnant tout son sens au mot culture : reconnaissance des valeurs des représentations symboliques, des modes de vie auxquels se réfèrent les autres (individus, groupes, sociétés), dans leurs relations avec autrui et dans leur appréhension du monde ; reconnaissance des interactions et interrelations qui interviennent entre les multiples registres d'une culture et entre les différentes cultures ».

Dans le champ des cultures, il y a donc un rapport dynamique entre plusieurs entités dans leurs processus de valeurs et de diversité. L'interdépendance des cultures est au sein même de la transmission des savoirs. Mais, lorsqu'il y a conflit ou rapport de force, il faut chercher la « cohérence complexe » par le bénéfice pratique de l'emprunt, par les constructions syncrétiques comme l'analyse bien Carmel Camilleri (1989).

- La réappropriation.
- La dissociation aux formes diverses.
- L'articulation organique des contraintes.
- La manipulation de la liaison entre la représentation-valeur à laquelle on déclare adhérer et sa mise en pratique.

1.1.1 Les avantages de la diversité pour les entreprises.

- S'adapter aux contextes locaux.
- Innover par la confrontation de points de vue.
- Attirer des cadres à haut potentiel.
- Répondre à la complexité de l'environnement.

1.1.2 Les risques de la diversité pour les entreprises.

- Susciter des incompréhensions.
- Accentuer les dysfonctionnements.
- Accélérer le taux de rotation du personnel.

- Générer des conflits.

1.1.2.1 Les mécanismes des conflits culturels

La culture devient dès lors un outil d'analyse à travers lequel nous regardons et jugeons l'autre. La tendance naturelle de tout individu consiste généralement à appréhender l'autre par rapport à sa propre culture, en instaurant une forme de hiérarchisation entre les cultures. Cette hiérarchie n'est autre que le fruit d'une comparaison interculturelle qui tend à renforcer la distance culturelle entre les groupes. Le danger réside par conséquent dans la menace des stéréotypes et autres généralisations négatives à l'encontre des autres cultures.

1.1.2.2 Les erreurs courantes à l'origine des conflits culturels.

De manière générale, l'existence de conflits entre groupe provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une simplification de la réalité, à travers de stéréotypes, de préjugés ou jugements de valeurs. La confrontation à un autre groupe engendre, en effet, des idées préconçues qui permettent à l'individu de réduire la complexité (simplification cognitive), d'augmenter le sentiment de sécurité (refus de sortir de son cadre de référence) et de renforcer son estime de soi par une dévalorisation de l'autre (subjectivité des perceptions).

- La catégorisation culturelle.
- Les stéréotypes.
- Les préjugés.
- Les jugements de valeurs

Ainsi, après une brève approche de la notion d'interculturel et après avoir élucidé les dangers qui peuvent menacer les interactions interculturelles, il s'avère important de définir avant tout la notion de culture.

1.2. Une approche de la Culture :

Il ne s'agit pas d'un concept « mou », à savoir l'apanage de l'homme cultivé qui sait apprécier les arts et les belles-lettres, mais des traits communs aux membres d'une société qui influencent les comportements dans l'entreprise. Certains chercheurs universitaires tels Edward T.Hall et Geert Hofstede pensent qu'il est dangereux d'attribuer systématiquement à un individu provenant d'un groupe culturel des caractéristiques ou des fonctionnements spécifiques sans les avoir à priori validés. Pour d'autres, les termes voulant tout dire et rien dire, sert à justifier

une faible productivité par des explications culturelles qui ne résolvent en rien les problèmes à court terme et conduisent à une dévalorisation ou à un rejet du groupe culturel en question.

Toute personne immergée depuis peu dans une culture étrangère peut difficilement se fier à ses perceptions, (différents niveaux culturels), pour interpréter ce qui se passe autour d'elle. La subjectivité de ces perceptions devrait être prise en compte lors de situations interculturelles, mais des processus affectifs ralentissent cette distanciation et par conséquent le malentendu, la frustration sont attribués à l'étranger.

1.2.1. Les différents niveaux de culture :

L'anthropologue américain (Edward Hall 1984.), distingue trois principaux niveaux de programmes culturels : les règles informelles, les règles formelles et les règles techniques :

- Les règles techniques : sont des règles de fonctionnement explicites comme les lois d'un pays, les instructions techniques d'un mécanisme ou encore le règlement intérieur d'une entreprise.
- Les règles informelles : constituent la partie immergée de l'iceberg ; particulièrement nombreuses et subtiles, elles se situent à un niveau inconscient. Il s'agit par exemple de la distance à laquelle nous nous tenons pour converser, de nos gestes, de la position du corps dans les contextes donnés, des expressions du visage, des mots à utiliser ou à ne pas utiliser dans un contexte précis et face à certains interlocuteurs.
- Les règles formelles : se situent à mi-chemin entre les règles informelles et les règles techniques et sont décodables consciemment. Il peut s'agir des règles morales et des règles de vie en société. C'est dans les années soixante que des études en psychologie sociale menées aux Etats Unis montrent que tout individu affilié à un groupe évite d'interagir avec d'autres individus appartenant à d'autres groupes : que ce soit la race, la profession, la classe sociale (problème d'identité).

1.2.2 Les composantes de l'environnement culturel :

L'identité s'alimente de plusieurs composantes qui se situent dans l'environnement culturel. Ces différentes composantes de l'environnement culturel peuvent être découpées en fonctions, dont chacune contribue à la finalité de la culture qui est d'assurer la permanence du groupe et ce, malgré la durée de vie limitée de ses membres et qui sont :

- Religions et dogmes : fonction du sens
- Langage : fonction de communication
- L'éducation : fonction de formation et de transmission
- Système économique : fonction de production et distribution
- Système politique : la fonction d'autorité
- Système législatif : fonction de régulation
- Création matérielles et technologie : fonction de création

Toute culture produit des outils, des objets destinés à satisfaire les besoins du groupe. Par extension nous nommerons HARDWARE : la partie qui comporte les machines, les outils, les objets, les bâtiments, etc., toutes les parties physiques de l'environnement culturel. Les sciences, la technologie, les arts, l'esthétique représentent par contre la partie SOFTWARE¹ de l'environnement culturel.

C'est ainsi que, la notion de culture se définit comme « un tout qui détermine les manières de penser, de sentir, de communiquer, de produire des objets concrets ». Elle permet à un groupe d'hommes d'assurer sa survie. La culture est acquise, transmise par des codes, des symboles : langues, gestes, expressions...les fondements de la culture sont constitués de mythes, de croyances et de toutes les valeurs qui leur sont attachées. Or, pour surmonter les difficultés de représentations négatives sur une autre culture, une nouvelle notion a vu le jour et qui s'intitule la communication interculturelle.

1.3 Une approche de la communication interculturelle

1.3.1 Les enjeux de la communication interculturelle

L'intérêt et les enjeux de la communication interculturelle pour l'entreprise s'intéressent au rôle du dirigeant en matière de communication et aux risques éventuels posés par l'émission et la réception de message dans un contexte multiculturel.

La communication entre deux cultures différentes tend à stimuler l'imagerie mentale des individus, en les focalisant sur les aspects culturels et symboliques de la communication (éléments de contexte, modalité relationnelle, dimension visuelles...), plutôt sur les caractéristiques même du message.

1.3.2. Les caractéristiques

En matière de communication interculturelle, un des premiers objectifs est de prendre le contrôle de l'espace symbolique, et notamment du langage, en communiquant sur une ambition qui puisse interpeller le destinataire du message. Il doit pour cela établir une congruence thématique entre l'émetteur et sa cible, en vue de bâtir la relation autour de fondements communs. Une fois l'action réalisée, il importe dans le cas de relations interculturelles que la connexion établie puisse avoir un caractère positif et maîtrisé. Il faut en effet éviter que le message renvoie à des interprétations stéréotypées, critiques ou négatives. Les responsables doivent également veiller à communiquer une cohérence interne et externe, en montrant à différentes parties prenantes que la diversité culturelle est au cœur de la stratégie et constitue un des atouts clés de l'entreprise.

1.3.3. L'engagement du dirigeant

La communication se présente par conséquent comme un des moyens à la disposition du dirigeant pour exercer une influence sur l'image que les collaborateurs se font d'eux même et sur la perception qu'ils ont de leur organisation (Westphalen, 2001). Elle doit permettre d'instaurer la confiance entre le dirigeant et les autres acteurs de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs...). Dans ce type de situation, il s'agit de privilégier une communication de type « interactionniste » pour promouvoir une forme de communication adaptée au contexte de la diversité qui mise sur la confiance et l'interaction.

Le dirigeant doit pour cela être capable de définir une vision claire et des objectifs partagés et de les diffuser à l'ensemble de son environnement, en évitant certains

dérivés. Le dirigeant a par conséquent une fonction essentielle dans la mise en place d'une politique de communication efficace à destination d'un large public aux caractéristiques, attentes et motivations variées. Il est proposé, à partir de la typologie développée par (H.Mintzberg, 1984), d'analyser sa contribution au niveau des rôles interpersonnels (rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison) et des rôles d'information (rôles d'observateur, de diffuseur, de porte-parole).

2. Analyse et discussion des résultats :

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 2013. Nous avons récolté des informations via les questionnaires distribués à cette occasion ; pour répondre à notre problématique : l'effet de la communication interculturelle sur la motivation et l'intégration des cadres étrangers dans les organismes 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.

2.1. Concernant la variable du pays d'origine des expatriés :

Cette question nous a renseigné sur les pays d'origine des expatriés installés sur le sol marocain et exerçant dans le secteur touristique dans le Grand Agadir. La communauté des cadres étrangers est composée de diverses nationalités ; cette question précisera à la fois leurs nationalités et leurs nombres. Notre corpus a comporté 11 nationalités. Leur représentativité n'était pas la même mais leur présence dans les établissements marocains définit le Maroc comme étant une destination de choix professionnellement parlant.

La plupart des expatriés qui viennent au Maroc sont originaires de France avec un taux de 39,4%, suivi des allemands avec un taux de 25,4% et en troisième lieu figure l'Espagne avec un taux de 14,1%. Par essence, ces pays entretiennent des rapports d'amitié avec le Maroc, tandis que d'autres sont des voisins inscrits ainsi dans la proximité géographique.

Nous pouvons dire que l'importance de la présence des cadres étrangers est orientée par ce facteur de la proximité ou de la distance géographique et la qualité des rapports politiques. Mais notre question est de savoir comment les cadres étrangers et marocains déroulent et vivent leurs contacts interculturels.

2.2. Concernant la variable du choix de l'expatriation

Cette question nous a éclairé 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. Cette question nous a permis 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 palier au manque de compétences locales ou bien d'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.

Néanmoins, pour saisir les caractéristiques de notre corpus au niveau de la communication interculturelle, il n'est pas suffisant de l'étudier à l'in-put (l'accueil, les raisons du choix du Maroc). Encore faut-il examiner l'out-put, c'est-à-dire, comment l'interaction s'opérait elle dans le milieu professionnel ?

2.3. Concernant la variable de l'impact des différences culturelles dans l'interaction

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 un facteur de communication puisque 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 interculturelle. 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.

2.4. Concernant la variable des objectifs professionnels

Dans cette question à choix multiples, nos questionnés étaient demandés de s'auto évaluer par rapport à la réalisation de leurs objectifs professionnels mais aussi par rapport à leur motivation au travail.

D'après nos résultats, nous constatons que 15,5 % de notre échantillon juge sa satisfaction très élevée au niveau de la réalisation de ses objectifs professionnels. Ainsi que 31% de nos questionnés ont déclaré une satisfaction élevée. Or, 52,2% des cadres étrangers ne sont que moyennement satisfaits de leurs réalisations professionnelles et du coup sont démotivés.

Comme interprétation de ces résultats, l'avis des cadres étrangers qui affirment leur insatisfaction de la réalisation de leurs objectifs professionnel, est une suite logique après la série de déceptions qu'ils ont eu soit au niveau de promotion, d'autonomie et d'initiative professionnels. De plus, nous pouvons renvoyer ceci, au type d'accompagnement qui n'était pas à la hauteur des attentes des cadres expatriés pour les amener à mieux s'intégrer dans le nouveau milieu culturel de travail et leur permettre de se réaliser professionnellement. Un vide auquel les entreprises pouvaient s'atteler en adoptant la communication interculturelle comme moyen pour surmonter la majorité de ces difficultés.

2.5. Concernant la variable adaptation professionnelle

Cette question résume en quelque sorte 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. Or, nous constatons que 56,3% de nos questionnés ont affirmé le contraire.

Et pour interpréter ces résultats, nous savons que l'adaptation passe par plusieurs phases intermédiaires 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 intégrer cet élément pour permettre à ces expatriés à mieux se réaliser et du coup à mieux s'adapter.

3. Discussion des résultats :

Ainsi, nous constatons que les professionnels du tourisme ont encore une perception assez négative de la différence culturelle au sein de l'entreprise. L'interculturel n'est pas encore perçu comme un atout à exploiter pour réaliser les objectifs personnels et professionnels des cadres étrangers, mais comme un problème à régler. Il ne sert aucunement à motiver le personnel selon nos enquêtés du coup elle ne permet pas encore à réaliser les objectifs professionnels de nos enquêtés. D'abord, les managers des entreprises enquêtées sont sensibles à la question de la communication interculturelle. Ils la prennent presque tous en considération lors de leur gestion. En fait, ils sont contraints de l'adopter puisqu'ils ont en fait l'élément de l'expatriation de différents pays vers le Maroc. Cependant, nous avons noté que ces managers ne prennent pas au sérieux le phénomène de l'interculturel. En effet, ils n'ont pas prévu de formation pour leur personnel en la matière, croyant que leur expérience et leur savoir-faire peuvent seuls leur permettre de régler des conflits d'ordre culturel.

Pour ce qui est du style de management, les données recueillies n'ont pas permis d'identifier des pratiques managériales communes en matière d'interculturel pour nos questionnés. Il n'en demeure pas moins vrai que la majeure partie d'entre eux adoptent un style de management plutôt directif où c'est le manager qui règle les problèmes, prend les décisions et fait appliquer les règles et conventions. Lequel style appartient en toute logique à l'école européenne surtout française connue par un style directif et une certaine lourdeur administrative.

Conclusion

La plupart des grandes entreprises, aujourd'hui, mettent en avant leur diversité et leur dimension internationale. Cette communication sur l'ouverture s'accompagne souvent d'une politique de gestion de ressources humaines à priori favorable à une intégration d'effectifs issus de différentes cultures, profils et nationalités susceptibles d'enrichir la savoir-faire du groupe et d'apporter de nouvelles idées pour pénétrer les différents marchés cibles. Il est pourtant surprenant de constater à quel point (en dépit de certains efforts), le discours diffère encore de la réalité. Au niveau de l'étude proprement dite, nous avons voulu aborder la question des différences culturelles de manière ouverte, en évitant toute démarche normative. C'est pourquoi, tout au long de notre travail, nous avons essayé de donner un éventail représentatif des différentes tendances et options actuellement en cours dans le domaine de la communication interculturelle. De plus, il a semblé

important de faire le point sur les enjeux de la communication interculturelle. En effet, la question de la communication interculturelle à été et demeure au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises désireux de se développer à l'international. Néanmoins, la nature et l'ampleur du problème conduisent à poser différemment la question de l'interculturel. Historiquement, cette question a été posée au regard des différences nationales, dans un contexte où l'Etat nation gardait toute sa souveraineté et où les frontières entre pays étaient clairement définies. La question de l'interculturel tend aujourd'hui à se poser différemment, afin d'être en accord avec les évolutions politiques, économiques et sociales qui en l'espace de dix ans ont considérablement modifié le cours des échanges internationaux. D'expérience, l'interculturel fait souvent l'objet de clichés portant sur les cultures nationales : les français sont arrogants, les Allemands rigoureux... que ces clichés soient vrais ou faux, peu importe. Le management ne peut pas s'arrêter à une vision aussi grossière des choses.

Dans le cadre de cette nouvelle tendance, il apparaît aujourd'hui opportun d'aborder la question culturelle sous deux angles : sous un angle macroéconomique en mettant en lumière de nouvelles formations au profit de nos futurs cadres, qui deviendront progressivement les acteurs économiques et politiques de ce monde en pleine reconstruction (modèle nord-américain, modèle asiatique, modèle européen...), et sous un angle plus régionale en tenant compte de zones à forte identité régionale, et ceci pour avoir une vision réaliste et précise des comportements et pratiques des entreprises. C'est pourquoi nous pensons qu'il est temps pour ces entreprises et pour toutes les entreprises de s'atteler à la tâche. La communication interculturelle n'est plus un luxe pour l'organisation, c'est plutôt la condition « sine qua non » de sa survie dans un monde qui se rétrécit de plus en plus, et où l'on a besoin de toutes formes de compétences, interculturelle en l'occurrence. Néanmoins, nous avons également observé une représentation négative de la différence culturelle qui est assimilée à un problème plutôt qu'à un avantage concurrentiel pour l'entreprise, de ce fait la question de la communication interculturelle reste toujours dans son état embryonnaire dans le pays du Maroc. Elle peut constituer une ressource et solution pour beaucoup de problèmes dans les organisations et surtout hôtelières. Le thème de la communication interculturelle n'est donc pas prêt de se réduire et demande une attention particulière. Dans notre société poste moderne, où les revendications individuelles se renforcent, où la prise en compte de l'altérité devient essentielle, se profilent d'autres thèmes connexes, notamment le management de la diversité. La diversité et son management s'avéreront être les compétences clés des modèles de leadership et de management

du 21^{ème} siècle. Prendre en compte l'interculturel est sans doute le premier pas dans la bonne direction pour s'y préparer.

Références bibliographiques :

- Atamer (F.) et Calori (F)**, 1999, Diagnostic et décisions stratégiques, édition DUNOD.
- Barmeyer (C.)**, 2007, Management interculturel et styles d'apprentissages.
- Bessyre des Horts (CH.) et Segalla (M.)**, 2004, « *La GRH en Europe: une diversité des pratiques* », in Revue française de gestion, janvier-février.
- Boyer (I.) et Equilbey (N.)**, 1999, Organisation: théories, applications, Ed. D'Organisation, Paris.
- Calliau (H.)**, , 2003, l'esprit des religions: connaître les religions pour mieux comprendre les hommes, Ed. Milan, Toulouse.
- Camilleri (C.)**, 1989, CHOCS DES CULTURES, édition l'Harmattan.
- Chevrier (S.)**, 2000, « Le management des équipes interculturelles », Ed. Puf, Paris.
- COVA (B.) et PRAS (B.)**, 1995, Que peut-on apprendre du management asiatique ?.
- Dayan (A.)**, , 1999, Manuel de gestion, Ed. Ellipses, Paris.
- Deval (P.):** 1993, Le choc des cultures, management des cultures et gestion des ressources humaines, Ed. Eska, Paris.
- Dupriez (P.) et Vanderlinden (B.)**,, 2002, Balises pour le management interculturel, ICN, Université Nancy II.
- Etounga (M.)**, 1991, L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel, Éditions Nouvelles du Sud.
- FAYOL (H.)**, 1917, Administration Industrielle et Générale, édition Paris.
- Hall (E.T.)**, 1973, La dimension cachée, Ed. Seuil. Paris.
- Hall (E.T.)**, 1984, la danse de la vie, le seuil, Paris.
- Hofstede (G.)**, 1987Différences culturelles dans le management, Ed. D'Organisation, Paris.
- Hofstede (G.):**, 1994, Vivre dans un monde multiculturel. Editions d'organisation, Paris.
- Pierre (P.):** 2003, Mobilité internationale et identité des cadres, Ed. Sides, Fontenay-sous-Bois.
- Tanugi (C.)**, 1985, Le droit sans l'État, Ed. Puf, Paris.
- Trompenaars (F.):** , 1993, L'entreprise multiculturelle , édition Maxima. Paris.
- Todorov (T.)**, 1986, Le croisement des cultures , Ed. Communications, n° 43.
- Weber (E.)**, 1989, Maghreb arabe et Occident français jalons pour une reconnaissance interculturelle, édition P.U., Mirail.