

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

Laboratoire MICA (EA 4426)

THÈSE DE DOCTORAT EN

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## **Annexes :**

### **La communication interculturelle au sein des organisations françaises implantées au Maroc**

#### ***Interaction entre cadres français et autochtones***

Présentée et soutenue publiquement le 19 Juin 2017 par

**Jihane BELGA**

Sous la direction de

**Alain Kiyindou**

Professeur de l'Université Bordeaux Montaigne

#### **Membres du jury**

**Fathallah DAGHMI**, Maître de conférence, Université de Poitiers

**Elizabeth Gardere**, Professeur, Université de Bordeaux

**Gino Gramaccia**, Professeur, Université de Bordeaux

**Catherine Loneux**, Professeur, Université de Rennes, Rapporteur

**Roger Somé**, Professeur, Université de Strasbourg, Rapporteur



## Annexes A : Articles de presse en ligne

### *A1. Maroc / Données Générales<sup>1</sup>*

#### Conjoncture économique

Au cours des dernières années, l'économie marocaine a été caractérisée par sa stabilité macro-économique couplée à une inflation basse. En 2015, le Maroc a joui d'une croissance économique dynamique (4,9%), en progression par rapport à 2014. Ce résultat s'explique par une campagne agricole satisfaisante. Cependant, les prévisions pour 2016 sont beaucoup moins optimistes. En effet, l'activité agricole devrait fléchir à cause d'une pluviométrie insuffisante. L'économie continuera toutefois d'être soutenue par l'activité manufacturière et les services. L'économie marocaine est solide, reposant sur les exportations, l'essor des investissements privés et le tourisme (10% du PIB).

En 2015, le Maroc a organisé ses premières élections depuis la réforme constitutionnelle de 2011 et l'arrivée au gouvernement du parti islamiste modéré PJD. Ce dernier en est sorti renforcé, alors qu'il mène de difficiles réformes économiques. Ces réformes structurelles commencent à porter leurs fruits puisque le FMI a salué en 2016 la gestion macroéconomique du gouvernement. L'institution financière recommande au Maroc de poursuivre sur cette voie, notamment en réformant la caisse des retraites, qui est déficitaire. Les subventions sur les produits de consommation courante diminuent régulièrement. La politique d'austérité en cours vise à réduire le déficit public.

En 2015, la France, qui est le premier investisseur au Maroc et son second partenaire commercial après l'Espagne, a relancé son partenariat. Les deux pays avaient suspendu leur coopération judiciaire en 2014. Le Maroc déploie une stratégie de développement économique en Afrique subsaharienne. Ainsi, en 2014 le roi avait signé de nombreux accords économiques en Afrique occidentale. Par ailleurs, le Maroc organisera la COP22 en 2016. Le royaume chérifien entend utiliser 40% d'énergies renouvelables d'ici 2020. En février 2016, le Maroc a inauguré la centrale solaire de Noor, qui sera à terme la plus grande du monde. Pour faire face à la mauvaise campagne agricole de 2016, le gouvernement va supporter l'agriculture à hauteur de 417 millions EUR.

---

<sup>1</sup> <http://www.lemoci.com/fiche-pays/maroc/> consulté le 09/08/2015

L'exploration pétrolière et gazière a aussi été relancée et le Maroc a également lancé une stratégie industrielle 2014-2020 pour attirer des sociétés étrangères et lutter contre le chômage. Le Maroc met en avant la faiblesse des salaires locaux et la création d'un fonds de 1,8 milliard EUR destiné aux entreprises s'installant dans le pays. Le chômage (10%), en hausse ces dernières années, touche particulièrement la tranche d'âge des 15-24 ans et les jeunes diplômés. Le taux de pauvreté reste l'un des plus importants de la zone méditerranéenne, 15% de la population vivant sous le seuil de pauvreté. Il existe en outre de fortes disparités régionales en termes de développement. Dans ce contexte, la politique d'austérité peut faire craindre des mouvements sociaux. La société marocaine est divisée sur les questions sociales sur lesquelles s'affrontent conservateurs et progressistes.

### **Principaux secteurs d'activité**

Compte tenu de la richesse du sol dont le Maroc dispose, le secteur agricole y est prédominant : près de 40% de la population active est employée dans ce secteur qui contribue à près de 15% du PIB, son poids ayant légèrement diminué. Les céréales, les fruits et les légumes sont les récoltes principales du pays. La croissance économique est excessivement dépendante de ce secteur.

Le Maroc a peu de ressources minérales ; les phosphates sont sa richesse principale. L'industrie contribue à près de 30% du PIB et emploie 21% de la population active. Il est essentiellement constitué des secteurs du textile, des articles de cuir, de la transformation des aliments, du raffinage du pétrole et du montage électronique. De nouveaux secteurs sont tout de même en plein essor, et tentent ainsi de diminuer la dépendance du royaume à son secteur agricole : chimie, équipements automobiles, informatiques, électronique, industrie aéronautique.

Le secteur tertiaire contribue à plus de 55% du PIB et emploie 40% de la population active. Il dépend exclusivement du tourisme qui reste dynamique, malgré le ralentissement causé par plusieurs attentats durant les années 2000. Outre l'octroi de concessions pour beaucoup de services publics dans les villes majeures, le pays a récemment libéralisé les règles d'exploitation du pétrole et du gaz. Les procédures d'appel d'offre deviennent de plus en plus transparentes.

### **Commerce extérieur**

Le Maroc possède une économie ouverte, le commerce représentant 78,8% du PIB (moyenne OMC 2012-2014). Les principaux partenaires commerciaux du Maroc sont la France et l'Espagne. Le pays importe essentiellement du pétrole brut, des équipements de

télécommunication, du blé, du gaz et de l'électricité. Il exporte principalement du textile, des composants électriques, des engrais, des agrumes et des légumes.

Le Maroc affiche une balance commerciale structurellement déficitaire, qui aggrave la chute des réserves de change du royaume. Toutefois, selon l'Office des changes marocain, le déficit commercial a atteint son plus bas niveau depuis dix ans en 2015. En effet, les exportations de biens et les recettes des exportations de services ont augmenté. Une baisse des importations a également eu lieu, elle repose surtout sur les importations énergétiques dont les coûts ont diminué avec la baisse des cours du pétrole.

Les pouvoirs publics essaient de remédier au déficit commercial à travers des plans sectoriels : «Émergence» pour le secteur industriel, «Maroc vert» pour l'agriculture, Maroc Export Plus qui vise à tripler le volume des exportations de biens et services au cours des dix prochaines années. Des accords de libre-échange ont été conclus avec les États Unis, la Turquie, ainsi que la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie. Enfin, le Maroc augmente son intégration commerciale avec l'Union européenne.

#### Le contexte politique

##### **Le pouvoir exécutif**

Le pouvoir exécutif est partagé entre le gouvernement et le roi. Le Premier ministre est élevé au rang de chef du gouvernement et préside à ce titre le Conseil de gouvernement mais le Conseil des ministres continue d'être présidé par le roi. Le Conseil du gouvernement se compose de tous les ministres, ministres délégués et autres secrétaires d'État. Il délibère des politiques publiques et sectorielles, de l'engagement de la responsabilité du gouvernement devant la Chambre des représentants, des questions d'actualité liées aux Droits de l'homme et à l'ordre public, des projets de loi, décrets-lois, projets de décrets réglementaires et de la nomination des secrétaires généraux et des directeurs centraux des administrations publiques, des présidents d'universités, des doyens et des directeurs des écoles et instituts supérieurs. Le Conseil de gouvernement n'a qu'un pouvoir délibératif en matière de politique générale de l'État, des conventions internationales, du projet de loi de finances. Le Conseil des ministres, où siègent uniquement le chef du gouvernement et les ministres, est compétent en matière d'orientations stratégiques de la politique de l'État, de révision de la Constitution, des projets de lois organiques, des orientations générales du projet de loi de finances, d'amnistie, des projets de textes relatifs au domaine militaire, de la déclaration de l'état de siège, de la déclaration de guerre.

## **Le pouvoir législatif**

Le Parlement est composé de la Chambre des Représentants (325 députés élu au suffrage universel direct pour 5 ans) et la Chambre des Conseillers (270 membres élu au suffrage universel indirect pour 9 ans). Le Parlement vote la loi ; tout projet de loi doit être successivement examiné par les 2 chambres. Il partage en outre l'initiative des lois avec le Premier Ministre.

## **Les principaux partis politiques**

Système multipartiste avec de nombreux partis. Ces derniers collaborent dans le but de former des gouvernements de coalition.

- Le Parti de la Justice et du Développement (PJD) : islamiste modéré, dirige la coalition au pouvoir
- Le Parti de l'Istiqlal (PI) : conservateur nationaliste
- le Rassemblement National des Indépendants (RNI) : centriste, relativement tourné vers le libéralisme social
- le Parti Authenticité et Modernité : moderniste et réformiste, fondé par un conseiller du Roi et ancien Ministre de l'Intérieur
- l'Union socialiste des forces populaires (USFP) : mouvement socialiste de gauche
- le Mouvement Populaire (MP): centriste, dominé par des représentants berbères, sans pour autant que les intérêts de cette minorité ne soient au centre des préoccupations du parti.
- l'Union constitutionnelle (UC): libéral sur le plan économique et socialement conservateur
- Parti du Progrès et du Socialisme (PPS): socialiste, précédemment communiste

## **Chefs de gouvernement**

**Le Roi** : MOHAMED VI (depuis juillet 1999) - héréditaire  
**Premier Ministre** : Abdelilah BENKIRANE - Parti de la Justice et du Développement (depuis le 29 novembre 2011)

## *A2. Le nombre d'expatriés français au Maroc*



### **Le nombre d'expatriés français au Maroc a augmenté de 4% entre 2014 et 2015**

Rédaction du HuffPost Maroc

Publication: 16/03/2016 12h54 CET | Mis à jour: 16/03/2016 16h40 CET

IMMIGRATION - 51.109. C'est le nombre de Français expatriés recensés au Maroc en 2015, selon les chiffres rendus publics par le ministère français des Affaires étrangères. Ils étaient 49.195 en 2014, soit une augmentation de 4% par rapport à l'année dernière. En 2013, ils étaient 46.995.

Le royaume fait ainsi partie des 10 pays où se trouvent le plus d'expatriés originaires de l'Hexagone, derrière la Suisse (176.000), les Etats-Unis (142.000), le Royaume-Uni (128.000), la Belgique (121.000), l'Allemagne (114.000), le Canada (92.000), l'Espagne (86.000) et juste devant Israël (50.000).

L'augmentation du risque terroriste dans la région, notamment suite à la série d'attentats qui ont touché la Tunisie ces derniers mois, n'a donc pas fait fuir les Français, travailleurs ou retraités.

Le secteur du tourisme, lui, a subi de plein fouet les conséquences de la hausse de l'insécurité régionale. En effet, seuls 3,3 millions de touristes français se sont rendus au Maroc en 2015, soit une baisse de 5% par rapport à l'année dernière, selon les statistiques de l'Observatoire du tourisme.

## A3. Maroc premier pays d'accueil des français

### Le Maroc, terre d'immigration pour les travailleurs français

Par Catherine Le Brech | Publié le 14/10/2013 à 16H12, mis à jour le 14/10/2013 à 16H12



Vue de Casablanca de nuit. © AFP/BRAVO-ANA

**Le Maroc est le premier pays d'accueil des Français en Afrique. Hors Europe et Amérique du Nord, c'est leur seconde destination à l'étranger, derrière Israël, selon le ministère français des Affaires étrangères. On connaît le phénomène des retraités qui vivent de l'autre côté de la Méditerranée. Moins celui des travailleurs immigrés en constante augmentation.**

Les Français représentent la communauté étrangère la plus importante au Maroc. Au 31 décembre 2012, la [Maison des Français à l'étranger](#) les estimait à 45.269, enregistrés auprès des consulats français, principalement à Casablanca.

Mais ces chiffres fluctuent et ils seraient au moins 55.000, dont environ 60% de binationaux, selon le représentant du Maroc à l'Assemblée des Français de l'étranger, Wladimir Chostakoff.

Hormis les retraités (25.000 installés de manière légale) et les salariés déclarés, d'autres, le plus souvent des travailleurs au noir, se «débrouillent» au Maroc. Arrivés avec un visa de tourisme, ils restent pour des raisons économiques et font la navette entre les deux continents tous les trois mois pour faire tamponner leur passeport. Ils n'apparaissent pas dans les statistiques officielles.

#### Les jeunes diplômés franchissent la Méditerranée

*«Ils sont de plus en plus jeunes; ce sont, de plus en plus souvent, des couples franco-marocains, et leur principale motivation pour émigrer reste le travail», observait dans [L'Express Aurélia Picod-Kinany](#), docteur en sciences sociales, en juillet 2011.*

Quant aux jeunes diplômés, ils sont attirés par le dynamisme de ce pays francophone à moins de 3h de Paris, qui leur procure de réelles opportunités de carrière, estime [France 24](#). Il semblerait que *«les diplômés français et la rigueur du travail "à la française" y sont recherchés»*. Des embauches qui se sont faites longtemps au détriment de celles des jeunes Marocains, souvent moins considérés et moins bien payés, précise le site de la chaîne de télévision.

# Le Maroc, un must pour les travailleurs français

HuffPost Maroc

Publication: 03/08/2015 18h53 CEST | Mis à jour: 16/10/2015 16h31 CEST



EMIGRATION - Le Maroc figure parmi les 10 pays où les Français ont le plus la cote, aux côtés du Canada, Dubaï ou encore les Etats-Unis.

Selon une enquête réalisée par le magazine *Management*, les hexagonaux peuvent jouer la carte de la francophonie, dans un pays où "l'éducation et les méthodes de travail à la française sont très appréciées", ce qui représente "une aubaine pour les jeunes diplômés", souligne le mensuel français dans son numéro d'été.

"Les carrières sont souvent rapides", contrairement à des pays comme la Suisse, les Emirats ou le Royaume-Uni, plus exigeants en termes d'expérience.

Le magazine note que le Maroc compte près de 49.195 expatriés français et abrite quelque 500 entreprises françaises, en particulier à Casablanca et Tanger.

## A4. Communauté Française, communauté étrangère la plus importante au Maroc

France Diplomatie

English Deutsch Español عربي 中文 Recherche

Le ministre, les secrétaires d'Etat | Le ministère et son réseau | Emplois, stages, concours | Salle de presse | Publications et médias | Archives diplomatiques

Conseils aux Voyageurs | **Services aux citoyens** | Venir en France | Politique étrangère de la France | Dossiers pays | Adopter à l'étranger

Accueil > St > Pr > Di > Maroc

# Maroc

Partager    Imprimer

Au 31 décembre 2014, 49 195 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.

Les Français sont principalement installés à Casablanca (20 752 personnes sont inscrites auprès de ce consulat) et à Rabat (10 095 personnes). On compte 7958 inscrits à Marrakech, 4236 à Agadir, 3446 à Fès et 2708 à Tanger. Ils travaillent essentiellement dans les secteurs tertiaire et industriel.

Environ 500 entreprises françaises sont implantées au Maroc, surtout à Casablanca et à Tanger. Elles couvrent tous les domaines d'activité : agroalimentaire, automobile, aéronautique, pharmaceutique, bancaire, assurances, l'environnement et l'énergie, le tourisme, les télécommunications, les équipements électriques et électroniques, le textile...

**Pour en savoir plus :**

- ▶ Une description du Maroc, de sa situation politique et économique
- ▶ Des informations actualisées sur les conditions locales de sécurité au Maroc
- ▶ Ambassade de France au Maroc

### Préparer son expatriation

Dossiers pays de l'expatriation

Afrique du Sud
Allemagne
Argentine
Australie
Autriche
Belgique
Brésil
Burkina Faso
Cambodge
Canada

## **Les Français toujours plus nombreux à s'installer au Maroc**

**Le Maroc figure dans le top 10 des destinations préférées des Français. Ils sont aujourd'hui 47.000 inscrits dans les consulats du royaume.**

46.995 ressortissants sont enregistrés dans les consulats du Maroc au 31 décembre 2013, d'après les statistiques officielles publiées par le ministère des Affaires étrangères français.

Le Maroc se classe en 9<sup>e</sup> position des pays préférés des Français, et c'est le premier pays d'expatriation à l'échelle de l'Afrique.

Ils sont de plus en plus nombreux à poser leurs valises au Maroc : la progression est de 3,8% sur une année. Un an auparavant, les consulats enregistraient 45.269 Français. Si on étudie les chiffres sur plusieurs années, la progression est également importante. En 2006, ils n'étaient que 32.689, soit un bond de près de 15.000 personnes en plus en 7 ans !

Ces statistiques sont riches d'enseignements si on les compare aux pays voisins. Si le Maroc est devenu terre d'immigration pour les Français, l'Algérie connaît le phénomène inverse. Chaque année, les Français y sont moins nombreux. Depuis 2006, leur nombre a chuté de près de 10.000 ressortissants pour s'établir désormais à seulement 31.000 inscrits.

La Tunisie, en dépit des événements récents, ne décourage pas les immigrés, dont le nombre est toujours en hausse. 23.042 Français y vivent, et leur nombre a progressé de 3,7% en une année.

Au total, les Français vivant à l'étranger sont 1,6 million. Mais ce chiffre ne représente pas le nombre global qui est sans doute plus important car l'inscription dans les consulats n'est pas obligatoire.

Sur une année, à l'échelle mondiale, le nombre d'inscrits a grimpé de 2%. Les premiers pays d'expatriation sont la Suisse, le Royaume Uni, les Etats-Unis, la Belgique et l'Allemagne (chacun plus de 100.000 inscrits).

## *A.5. Choix des entreprises étrangères pour l'implantation au Maroc*

### A5.1. Maroc: la nouvelle Mecque des entreprises françaises<sup>2</sup>

Publié le 01/09/2012 par MARION PERROUD

Malgré le Printemps arabe et la crise économique mondiale, le Maroc préserve la stabilité de son régime et l'attractivité de son économie. Sa proximité avec l'Union européenne, sa législation fiscale très incitative ou encore son faible coût du travail en font une destination privilégiée pour les investisseurs français.

Avec un rythme de croissance économique de l'ordre de 5 % par an ces dix dernières années, l'économie marocaine a de quoi faire rêver les pays européens et africains. En 2011, les révolutions arabes et la récession mondiale ont néanmoins porté un fort coup de frein à cet essor. Malgré ces résultats en demi-teinte, le pays affiche une meilleure santé que ses voisins et devrait tout de même enregistrer une croissance de 2 à 3 % en 2012. « Le nouveau gouvernement, élu fin 2011, s'est par ailleurs engagé à initier un grand nombre de réformes pour assurer la pérennité du régime et la stabilité politique du pays », souligne Khalid Idrissi Kaitouni, directeur de l'appui aux entreprises et de la création d'entreprise à la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM). Par ailleurs, de par sa proximité géographique avec l'Europe, son faible coût du travail, ou encore sa réglementation fiscale très incitative, le Maroc s'est imposé comme une destination de choix pour les investisseurs étrangers. Son environnement francophone attire en particulier les entreprises françaises (plus de 500). Devenue effective depuis février, la zone de libre-échange entre l'Union européenne et le Maroc pour les produits industriels parachève ce rapprochement et renforce la position stratégique du Maroc dans la région. « Le pays est devenu une plaque tournante du continent africain », souligne Khalid Idrissi Kaitouni. « Depuis cette année, on assiste par ailleurs à l'arrivée d'investisseurs étrangers fuyant les autres pays du Maghreb en proie à des crises politiques », constate, pour sa part, Béatrice de Lima, directrice associée et chargée de la filiale marocaine du cabinet d'expertise comptable Bonnet, qui assiste les entreprises à l'export. Ajoutez à cela plusieurs programmes de financement dans des secteurs stratégiques initiés ces

---

<sup>2</sup> <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Maroc-la-nouvelle-Mecque-des-entreprises-fran-aises-44186-1.htm> consulté le 09/08/2015

dernières années qui soutiennent le développement du pays et incitent les investissements extérieurs. Parmi lesquels le plan Emergence industrielle (offshoring, aéronautique, automobile, électronique, agroalimentaire...), le plan Maroc numérique (technologies de l'information et de la communication) ou encore le programme Maroc vert (agriculture). Si les principales zones d'activité économique se concentrent sur l'axe Casablanca-Tanger, le long du littoral Atlantique, des pôles de compétitivité émergent ailleurs notamment dans la région de l'Oriental au Nord-Est pour les énergies vertes.

### **CE QU'IL FAUT RETENIR**

- Epargné par le Printemps arabe, le Maroc garantit une économie dynamique et une situation politique stable.
- Le pays mise sur une politique fiscale et économique très incitative à l'égard des investisseurs étrangers.
- Avant de signer des partenariats, veillez à bien vous entourer et sécurisez un maximum votre carnet de commandes.

### **Exonération d'impôt sur les sociétés**

« Pour un investisseur étranger, l'atout majeur du Maroc est sa politique fiscale et économique très incitative. Celle-ci est articulée autour de trois axes: un environnement légal attractif, une stratégie de promotion des investissements étrangers et une stratégie de développement sectorielle », résume Mohamed Dami, expert-comptable du cabinet marocain Dami et Associés. Une politique qui repose sur trois fondements-clés: la liberté d'investissement (excepté dans le secteur agricole), le droit de transférer les bénéfices et celui de rapatrier les dividendes. Par ailleurs, à quelques exceptions près, la majorité des entreprises bénéficient d'une exonération totale de l'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années d'implantation, puis d'un impôt à taux réduit de 17,5 % les années suivantes. Le faible coût de la main-d'oeuvre et le droit du travail très flexible constituent d'autres avantages non négligeables.

« Pour votre implantation, privilégiez dans un premier temps des missions de prospection commerciale pour tester le marché local, conseille Khalid Idrissi Kaitouni (CFCIM). Entourez-vous aussi de professionnels car les arnaques sont courantes. » Comme dans la plupart des économies nord-africaines, la culture de la négociation et du réseautage y est très prégnante. Aussi, il est fortement recommandé de passer par les nombreuses fédérations de chefs d'entreprise ou les chambres de commerce régionales pour se faire épauler dans un premier

temps. Si de nombreux efforts ont été réalisés pour moderniser l'administration marocaine, elle demeure encore très procédurière. « En théorie c'est simple, en pratique c'est lourd », résume Béatrice de Lima (cabinet Bonnet). Par ailleurs, sachez que la corruption est encore une pratique assez courante bien que le gouvernement tente de l'enrayer. « Avant de monter votre affaire sur place, veillez à sécuriser vos garanties de paiement auprès de vos partenaires et/ou distributeurs en réclamant par exemple des acomptes, préconise Béatrice de Lima. Là-bas, le facteur temps est très relatif. Les délais peuvent être à rallonge. Il faut pouvoir composer avec cette réalité. » Une situation qui commence elle aussi à évoluer avec l'arrivée d'une nouvelle génération d'hommes d'affaires marocains. Ayant pour la plupart étudié dans les universités européennes ou nord-américaines, ces dirigeants sont généralement plus réactifs ; hérauts d'un Maroc moderne, trait d'union entre l'Afrique et l'Occident.

### **LE TEMOIGNAGE DE Frédéric Granotier, PDG de Lucibel SA**

« Le Maroc est une porte privilégiée sur l'Afrique »  
Début 2012, l'entreprise Lucibel SA signe un accord avec un distributeur marocain. Un partenariat qui lui a déjà permis de commercialiser ses lampes à LED auprès de grands noms comme la Banque populaire du Maroc, la Cimenterie du Maroc, Lafarge Maroc et même auprès de palais et résidences royaux. Le dirigeant n'a pas rencontré de difficultés particulières pour exporter au Maroc. Il a néanmoins fallu s'adapter à la culture business locale. « Les contrats sont renégociés en permanence. Il est aussi difficile de faire respecter des heures de rendez-vous fixes à un Marocain. Nous avons par ailleurs sécurisé au maximum les commandes en négociant le calendrier de paiements et en demandant des acomptes », cite Frédéric Granotier, p-dg de l'entreprise. Outre le marché marocain, la société compte déjà des implantations commerciales à Hong Kong et en Suisse, une filiale de distribution en Espagne et des partenariats aux Emirats Arabes Unis. Dans le cadre de cette stratégie export, « le Maroc représente une porte privilégiée sur l'Afrique du Nord et de l'Ouest », livre le dirigeant. Un marché prometteur que Frédéric Granotier a aussi choisi pour la stabilité politique du régime. « Il est sûr que le pays présente un environnement politique et économique plus stable que certains de ses voisins. » Après ces débuts prometteurs, l'entreprise prévoit l'ouverture d'ici à la fin de l'année d'une filiale pour renforcer sa présence sur le sol marocain.

## A5.2. Les entreprises françaises veulent reconquérir le Maroc<sup>3</sup>

Le Monde.fr avec AFP Le 14.03.2016 à 13h25 • Mis à jour le 14.03.2016 à 14h39

En perte de vitesse ces dernières années au Maroc, les entreprises françaises ont décidé de repartir à la conquête de ce pays considéré comme un tremplin vers les marchés d'Afrique subsaharienne.

Arrivé jeudi 10 mars dans le royaume chérifien à la tête d'une délégation d'une centaine d'entreprises, le président du patronat français (Medef), Pierre Gattaz a répété que le continent est « *une priorité* ». Le Maroc, qui dispose de plus de 500 accords de coopération économique avec les Etats africains, incluant pour certains des tarifs douaniers préférentiels, est perçu comme une bonne porte d'entrée.

Entre 2004 et 2014, le montant global des échanges commerciaux entre le Maroc et le continent africain a augmenté de 13 % en moyenne annuelle pour se situer à 37,6 milliards de dirhams (3,46 milliards d'euros), selon le ministère des finances marocain.

Pour Xavier Beulin, coprésident du Club des chefs d'entreprises France-Maroc et président du groupe agroalimentaire Avril, les entreprises françaises ont tout intérêt à profiter des relations privilégiées du Maroc avec ses partenaires africains pour faire avec des sociétés marocaines du « *co-investissement* » sur le continent.

Un objectif qu'elles s'étaient déjà fixé depuis des années mais qui avait pâti d'un relatif refroidissement des relations commerciales entre les deux pays.

### « **Vivier de compétences** » moins coûteux

Longtemps premier partenaire commercial du Maroc, la France a été détrônée par l'Espagne. Si, en 2012, un millier d'entreprises françaises étaient présentes au Maroc, elles ne sont plus que 750 aujourd'hui. Et la France est passée de 20 % de parts de marché au Maroc dans les années 2000 à 13%, voire 14 % aujourd'hui, selon M. Beulin.

---

<sup>3</sup> [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/03/14/les-entreprises-francaises-veulent-reconquerir-le-maroc\\_4882485\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/03/14/les-entreprises-francaises-veulent-reconquerir-le-maroc_4882485_3212.html) consulté le 11/08/2016

« *Nos liens économiques doivent nous pousser à travailler ensemble en Afrique* », a plaidé M. Gattaz lors d'une rencontre organisée à Casablanca avec la Confédération générale des entreprises marocaines.

Les nouveaux projets commencent à voir le jour. Le groupe français d'équipements de sport Decathlon a décidé d'implanter à quelques centaines de mètres des quais du port marocain de Tanger Med (nord) une plateforme logistique pour réceptionner des conteneurs chargés de ses produits et les réexporter ensuite, notamment vers les pays africains. Tanger Med est connecté à 160 ports dans le monde et réalise 40 % de son trafic avec l'Afrique de l'Ouest.

Une kyrielle d'entreprises françaises de plus petite taille cherche aussi à s'implanter au Maroc. A l'instar du cabinet de conseil Talan, qui accompagne la transformation digitale de ses clients, essentiellement des grands opérateurs tels qu'EDF, Orange ou la Société générale. « *Le Maroc est une superbe plateforme pour un marché africain en pleine croissance* », explique Sami Mebazaa, le directeur de l'innovation. Le groupe a déjà un pied sur le continent avec une filiale en Tunisie, mais il voit dans la population du royaume un nouveau « *vivier de compétences* », moins coûteux qu'en France, qui pourra ensuite être mobilisé pour travailler en Afrique subsaharienne.

Conscient de cette tendance, l'Institut national français des sciences appliquées (INSA) a ouvert une antenne à Fès, dans le centre du pays. « *Beaucoup de cadres africains viennent se former au Maroc* », où le coût de la vie est moindre qu'en France, explique M'Hamed Drissi, vice-président du groupe INSA.

### **A5.3. Pourquoi s'implanter au Maroc<sup>4</sup> ?**

Côté business, on connaît beaucoup le Maroc pour son tourisme. Les affiches dans le métro, sur lesquelles on distingue les plages d'Agadir ou le désert du Sahara occidental, en témoignent. Il est vrai que le secteur touristique marocain est attractif. Néanmoins, d'autres opportunités d'affaires au-delà de la Méditerranée existent et sont nombreuses.

C'est d'ailleurs cette diversité des secteurs porteurs de l'économie marocaine qui attire tant les investisseurs, la France en tête. Le pays s'est beaucoup modernisé ces 10 dernières années, et compte faire de même les 10 suivantes. Le tourisme donc, mais aussi les communications, les transports, l'industrie, l'agroalimentaire. Mais attention ! Si la France est bien positionnée sur le marché, en tant que 1er partenaire commercial, à hauteur de 8 milliards d'euros d'échanges en 2012, elle est talonnée par de nombreux pays : l'Espagne, 1er fournisseur du Royaume, mais aussi la Turquie, l'Italie... En somme, de sérieux concurrents ! Bref, le Maroc, ce sont de nombreux investissements, une croissance constante, et de grandes opportunités pour un entrepreneur ! Et ce, à deux pas d'ici.

#### **Un fort intérêt des entreprises françaises, soutenu par le gouvernement**

En avril 2013, François Hollande s'était rendu au Maghreb pour nouer des contacts entre le Maroc et les PME françaises. De nombreux contrats ont été signés dans différents secteurs : transports, agroalimentaire, traitement de l'eau, énergies renouvelables... Les entreprises françaises implantées sur le sol marocain (dont 36 sociétés du CAC 40) ainsi que de futures PME désireuses de développer leurs affaires sur ce marché (source : Ubifrance) pourront bénéficier de ces opportunités pour développer leur business. Le Maroc a déjà signé des accords de libre-échange avec l'Union Européenne, les Etats-Unis, et les accords d'Agadir avec la Turquie, la Jordanie, la Tunisie, l'Egypte et la Palestine depuis peu. Le Maroc prévoit même d'abattre ses frontières économiques avec l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest. Une chance inouïe de pénétrer l'immense marché africain, dont on ne saurait trop répéter qu'il sera bientôt incontournable !

#### **La population marocaine : jeune, peu coûteuse, mais aussi peu formée**

64% de la population marocaine a moins de 34 ans (source : Agence Marocaine de Développement des Investissements). Cette population jeune constitue non seulement une main d'œuvre dynamique, mais aussi un marché en devenir. Le salaire moyen au Maroc s'élève à

---

<sup>4</sup> <http://www.dynamique-mag.com/article/pourquoi-implanter-maroc.4220> consulté le 09/08/2015

327 dollars par mois, soit près de dix fois moins que le salaire moyen en Espagne (source : Agence Marocaine de Développement des Investissements). En revanche, il existe un réel manque de formation. Certes, de grandes avancées ont été réalisées, notamment dans la production industrielle pour l'excellence de ses ingénieurs. Mais ceux-ci exercent la plupart du temps à l'étranger.

### **Explosion des infrastructures**

Le Maroc a investi massivement dans les infrastructures ces dernières années. Les investissements sont colossaux et touchent tous les domaines. Le pays s'est doté de 1500 km de routes et d'autoroutes en une dizaine d'années. L'objectif est d'atteindre 1800 km d'ici 2015, en reliant toutes les villes de plus de 400 000 habitants. La première ligne de tramway de Casablanca a récemment été finalisée, inaugurant une nouvelle ère de développement pour la ville. A Rabat, deux lignes ont été construites. Un projet de Ligne ferroviaire à Grande Vitesse (LGV), reliant Tanger à Casablanca, est même prévu pour 2015.

Le Maroc compte 15 aéroports internationaux, dont les aéroports de Marrakech, Oujda, Fès, et Casablanca. Les infrastructures aéroportuaires se développent, puisque le pays attire de plus en plus de touristes chaque année. 95% du commerce extérieur marocain transite par ses ports. Ce besoin en infrastructures nouvelles a amené Bouygues à réaliser le port Tanger-Med, une grande réussite économique. Ce dernier a connu une hausse de 37% du trafic de conteneurs (source : map, agence marocaine de presse). Le Maroc veut atteindre 8,5 millions de conteneurs en 2017, l'équivalent du transit de Rotterdam, 1er port européen.

### **Sport : c'est l'heure du sprint**

La Coupe d'Afrique des Nations approche ! Le Maroc a été sélectionné pour représenter la compétition en 2015 ! A cette occasion, la venue des participants et surtout du public crée des besoins en capacité d'accueil et de déplacement : de nouveaux stades, des routes, des lignes de bus, mais aussi des logements... Le Maroc entier sera en ébullition pour créer l'ambiance et remporter la coupe ! A vous de saisir les opportunités de business qui peuvent découler de cette rencontre continentale. Un conseil : si les infrastructures constituent en apparence le plus gros des commandes, pensez également aux services.

### **« Vision 2020 », pour un tourisme responsable**

Le Maroc n'est pas avare en programme. Vision 2020 doit consacrer 12 milliards d'euros d'investissements au tourisme afin d'atteindre 20 millions de touristes à l'échéance choisie (source : Ubifrance). Ce secteur, grande force naturelle du Maroc, nécessite une stratégie. Le

tourisme est en effet très sensible aux aléas du climat et doit être planifié. Le gouvernement veut tendre vers un tourisme respectueux de l'environnement, qui mette en valeur la spécificité des régions. De nombreux programmes à dimension écologiques sont prévus et devraient intéresser les PME compétitives sur le plan de la qualité de service. Le programme Azur 2020 prévoit par exemple d'améliorer le parc des stations balnéaires du pays.

### **Industrie : un appel aux talents des PME !**

Le Maroc a fait un grand effort d'internationalisation. Son intérêt pour les investisseurs étrangers s'est largement démontré par la création de zones franches un peu partout dans les grandes villes. De nombreuses entreprises d'envergure mondiale ont été séduites grâce à une fiscalité très flexible. La Tanger Free Zone (TFZ), première zone franche du pays, plusieurs entreprises s'y sont installées, notamment Groupe Mécanique Découpage, sous-traitant de Renault. La P2I de Nouaceur, près de Casablanca, devrait accueillir à terme 300 entreprises et permettre la création de 15000 emplois. Enfin, le projet Atlantic Free Zone de Kenitra, achevé l'an dernier, offre une zone franche, qui occupe environ les deux-tiers du projet et une zone libre, le tiers restant. La zone franche offre des avantages fiscaux intéressants.

### **Le développement vert au goût du jour ! L'éolien a le vent en poupe**

Avec le Plan Maroc Vert, le pays a décidé de s'attaquer à l'agriculture. Les objectifs sont clairs :

- développer les infrastructures, encore insuffisantes, mais en plein boom,
  - trouver un cadre juridique unique, car l'actuelle dispersion brouille les initiatives d'implantation,
  - former les agriculteurs, nombreux mais qui peinent à mettre en valeur leurs produits.
- La France a, sur ce dernier point, un savoir-faire incontestable. Le plan Halieutis affiche la même ambition concernant les ressources de la mer. Le pays aurait pour ambition de tripler le PIB du secteur d'ici 2020 et le rendre plus compétitif, du débarquement à la commercialisation.

Les produits agricoles et alimentaires français occupent déjà une place de choix sur le marché marocain. Mais le secteur a besoin de modernisation et l'agroalimentaire est un secteur porteur dans le pays.

Le Maroc mise beaucoup sur les énergies renouvelables, grâce à une vaste campagne d'investissements. De nombreux projets voient le jour. L'Office national de l'électricité et de

l'eau du Maroc (ONEE) a validé la candidature de GDF pour la construction d'éoliennes dans le Sud du pays, à Tarfaya, sur la côte atlantique.

### **Profitez d'un marché jeune et dynamique**

#### **Une population portée sur les nouvelles technologies**

Le secteur des nouvelles communications offre des débouchés certains. Le taux de pénétration des mobiles est de 97% et on compte 13 millions d'utilisateurs d'Internet, ce qui est excellent pour un pays d'Afrique (source : Agence Marocaine de Développement des Investissements). L'ambition qu'il convient d'avoir vis-à-vis d'un marché aussi jeune est la même qu'en France. A l'heure de la démocratisation de la tablette et du haut-débit, l'économie se diversifie à vitesse grand V. Les besoins d'équipement dans les écoles ou en entreprise se font sentir. Le numérique est un marché d'avenir, qui se développe à un rythme phénoménal.

Le Maroc, un pays ami.  
Est-il nécessaire de rappeler l'Histoire qui unit les peuples français et marocain ? De nombreux liens, culturels et linguistiques, ont été créés au contact de ces deux pays. Néanmoins, comme dans tout pays, il faudra vous adapter aux coutumes. Il est conseillé de bien se renseigner sur les prix, car cela apporte une plus grande crédibilité au moment de l'annonce et une meilleure compétitivité. Une astuce pas difficile à appliquer : prendre le temps du thé à la menthe. Enfin, s'installer directement sur place facilite le contact, d'autant que le Maroc n'est qu'à un détroit d'ici. On peut aisément s'installer à son compte car les procédures administratives sont simples. Il faudra, pour réussir, avant tout proposer des produits de qualité adaptés au marché marocain. Ça vous tente ?

#### **A5.4. 750 entreprises françaises implantées au Maroc et 90 milliards de DH investis<sup>5</sup>**

250 nouvelles implantations depuis 2006. Casablanca, Rabat puis Tanger sont les premières destinations. L'ingénierie et les concessions drainent 23% des investissements.

Le Maroc est la première destination des investissements directs français en Afrique et dans la zone Afrique du Nord Moyen-Orient. C'est ce qu'a révélé le service économique de l'ambassade de France à Rabat qui a rendu publics les résultats d'une enquête réalisée entre décembre 2009 et le printemps 2010. En 2009, 750 filiales et entreprises à participations françaises sont dénombrées dans le Royaume, contre 529 trois ans plus tôt, soit une hausse de 40%, contre une progression moyenne de 15% au niveau mondial sur la même période. Dans le monde, le Maroc se situe au second rang des destinations émergentes des IDE français, ex aequo avec l'Inde et derrière la Chine qui compte 2 195 implantations originaires de l'Hexagone.

En valeur, le Royaume accède à la première place avec un stock de 8,1 milliards d'euros en 2008 (près de 90 milliards de DH), devant la Chine (Hong-Kong non compris) qui comptabilise 6,9 milliards (76 milliards de DH) et l'Inde 1,9 milliard (21 milliards de DH). Par rapport à 2004, année durant laquelle il s'élevait à 2,4 milliards d'euros (26,4 milliards de DH), le stock des IDE français au Maroc a plus que triplé en 2008. Il est toutefois important de rappeler qu'entre 2008 et 2009, les flux d'IDE ont chuté de 29% à 7,5 milliards de DH, à cause de la crise.

#### **Le quart des investissements va aux concessions et à l'ingénierie**

Comme on pouvait s'y attendre, les Français investissent davantage à Casablanca qui accueille 513 filiales et participations contre 356 en 2006. A Rabat, elles sont 87, soit 47,5% de plus. Fait remarquable, Tanger est passée de 26 implantations à 76. Dominique Bocquet qui dirige le service économique régional au sein de l'ambassade française au Maroc, parle de l'effet Renault qui, en choisissant la zone de Tanger Med, a entraîné, dans son sillage, un nombre important d'équipementiers dont certains se sont installés à Tanger free zone (TFZ).

---

<sup>5</sup> <http://lavieeco.com/news/economie/750-entreprises-francaises-implantees-au-maroc-et-90-milliards-de-dh-investis-17073.html> consulté le 09/08/2015

Les autres investissements sont éparpillés entre Marrakech (23 entreprises), Agadir (10), El Jadida(8).

Au niveau sectoriel, une quinzaine de branches d'activité est principalement ciblée. L'ingénierie et les concessions drainent 23% des investissements. Cette part s'explique par la présence de Suez (à travers Lydec et Sita entre autres) et Véolia, tant dans la distribution d'eau et d'électricité que dans le ramassage des ordures, et l'arrivée d'autres gros opérateurs dans le transport public et les gros chantiers d'infrastructures. L'industrie mécanique, la sidérurgie et la défense accaparent 14 % de la manne quand l'électronique et les technologies de l'information et de la communication (TIC) n'en reçoivent que 12,4%.

# Annexe B : Guide d'entretien et retranscriptions des réponses

## B.1. Guide d'entretien

### 1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?
2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?
3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?
4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?
5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

### 2ème étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?
7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?
8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?
9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)
10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

### 3ème étape : phase actuelle

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?
12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?
13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?
14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?
15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?
16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?
17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?
18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?
19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?
20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?
21. Qu'est-ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?
23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?
24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?
25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?
26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque événement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?
27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?
28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?
29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?
30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?
31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?
32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?
33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?
34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?
35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?
36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?
37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

## B.2. Guide d'entretien avec retranscriptions des réponses des 20 interviewés

### Entretien 1 : le 11/11/2015 à 14h30

#### Questions portant sur les données sociodémographiques

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 57 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : CAP + formations Renault
- Formation au Maroc : Aucune
- Formation à l'étranger : France
- Domaine de spécialisation : Montage, motorisation, équipement
- Nombres d'années d'expérience : 41 ans
- Durée d'installation au Maroc : 3ans
- Situation familiale : Marié
- Loisirs : Footing seul
- Langues parlées : Français / allemand

#### 1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Je me suis porté volontaire, j'ai toujours travaillé chez Renault, depuis mon stage de fin d'étude, j'ai donc voulu aider Renault à ramener sa culture au Maroc, et c'est ce que j'essaye de faire.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle, j'en ai discuté à ma femme bien évidemment et mes enfants, ils n'y voyaient aucun inconvénient, j'ai ensuite préparé notre départ. Renault avait besoin de cadres et j'ai proposé ma candidature qui a été retenue.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Déjà chez Renault en France, j'avais l'habitude de travailler avec multiples nationalités, je connaissais un peu le Maroc à travers mes collègues et mes amis, qui en parlaient très souvent. C'était une image assez positive.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était une décision pour une période provisoire. Je ne crois pas pouvoir rester ici d'une manière définitive.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'ai suivi plein de formation chez Renault, j'ai été formé dans presque tous les domaines aussi bien techniques que relationnels. Mes supérieurs ont trouvé que mon profil correspondait au poste que j'ai eu par la suite.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

La première chose qui me vient à l'esprit est la difficulté pour trouver un logement. Surtout sur Casablanca car c'est là où j'avais été affecté la première fois. Je ne savais pas qu'il fallait corrompre pour avoir ce qu'on voulait rapidement.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Je ne savais pas trop, je ne comprenais pas comment il fallait saluer, comment parler. Je suis toujours hésitant par rapport à cela. Je vous raconte une anecdote, le jour où une collègue que je saluais en serrant la main, se réveillait d'un beau matin et me dit, « excuse moi je ne peux plus te tendre la main. » j'ai été vraiment très surpris, mais bon ça reste son choix que je respecte parfaitement.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Mes enfants ne sont pas venus ils sont assez grands maintenant ils ont leurs vies, mais ils ont accepté le fait que je m'installe au Maroc.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (périodes de grandes chaleurs)

C'est un climat agréable généralement, mais relativement difficile dans quelques périodes de l'année.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

L'usine est la même que celle en France, mais les gens ici sont très différents, mes amis en France m'ont donné envie de découvrir le Maroc comme je vous l'ai déjà dit avant, les différentes visites que j'ai faites m'ont vraiment beaucoup marquées.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

En semaine, comme on dit en France : Metro, boulot, dodo. Les weekends, c'est plutôt les visites, promenades, le sport ...

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

« Rires » des fois j'ai du mal à la comprendre, mais je trouve que c'est une culture très intéressante, j'ai remarqué que les gens parlent beaucoup de la religion, même quand on ne leur demande pas. Par contre les discussions autour de la famille royale restent un terrain qu'on ne peut pas aborder.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas du tout, sinon je n'aurais pas choisi de venir dans un pays d'une culture complètement différente de la nôtre.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui, largement. J'ai été sélectionné à travers tout un processus, des entretiens avec les supérieurs, nos connaissances et compétences sont évaluées. Nous ne sommes ici que si nos compétences correspondent au poste.

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

« Ouf », « rires », pleins : chef d'unité, agent technique, manager, formateur, pilote Ifa (apprendre les différentes démarches à des équipes.)

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

« hahaha » on me dit souvent : c'est plus un cœur que t'as c'est un logo !! J'ai une longue carrière chez Renault, je l'ai intégré quand j'avais 17ans. Tout ceci pour vous dire que ce qui me motive c'est ma passion pour ce travail. Je suis un passionné de voiture !! Je me vois mal vivre une retraite sereine !

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Ici, on n'accepte pas... les gens n'acceptent pas les conseils, contrairement à mes anciens collaborateurs en France, tout le monde écoute tout le monde, quand on ne sait pas on ne sait pas ! Ici, non lorsque je m'adresse à un ingénieur, bien sûr on ne nous a pas tout appris à l'école et donc pour combler ce manque on s'adresse aux plus expérimentés, eux non, ils refusent qu'on leur dise faites ceci et non pas cela. Tout ceci pour dire que je travaille différemment avec les marocains.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

J'évite de parler de religion, nous sommes là pour travailler, et non pour parler religion. Mes collègues font pareil.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Adaptation pas du tout compliquée, comme je l'ai dit avant, dans les usines en France, j'avais l'habitude de travailler avec des gens de différentes origines et nationalités.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Mes rapports avec mes collègues restent purement professionnels, je le faisais occasionnellement quand j'étais sur Casablanca mais plus maintenant.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Tout se fait en français, quand les autres parlent arabes ça rend le travail plus compliqué, je ne vois pas comment je pourrai faire passer un message si ce n'est pas en français, le travail ne pourrait pas se faire, il n'y aurait pas d'échange et c'est valable dans les deux sens.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Oui, disons que dans l'esprit Renault, il y a énormément d'étrangers, nous avons tous appris à travailler ensemble. La culture Renault fait en sorte que l'ensemble des collaborateurs travaillent ensemble en harmonie. Il y a plusieurs formations, en France un responsable peut être français comme il peut être étranger. On ne peut pas travailler si on reste purement français, si on n'élargit pas notre esprit.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui, pour parvenir à comprendre les autres et à se faire comprendre, pour éviter d'aller sur des chemins difficiles, et parler des choses dont on ne devrait pas.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Et comment !! En interne, les collègues ont pris l'habitude de travailler avec ces outils, ça nous a énormément aidés. Nous utilisons intranet et la messagerie interne pour nos échanges.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Il n'y a aucun blocage bien au contraire, par exemple pour cette usine, la première voiture est sortie il y a 5ans, il a donc fallu des échanges pour qu'elle puisse se développer, l'usine ne serait pas comme elle est aujourd'hui s'il n'y avait pas eu d'échange.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

« Rires » Alors, ça m'est déjà arrivé de me sentir isolé, quand les échanges débutent en Français et finissent en arabe, je m'y suis habitué, j'arrive quand même à comprendre un peu à travers leurs attitudes, je vois si c'est dans le bon ou le mauvais sens. S'ils parlent arabes je comprends qu'ils ne sont pas d'accord à 100% avec ce que je dis.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Dans l'usine je n'ai pas été perdu, c'est pareil qu'en France, dans la rue, sur Tanger et Casablanca c'est un peu différent, le plus choquant et le plus difficile à vivre était pour moi la conduite !! « ohh, choqué » il n'y a pas de discipline, aucun respect pour les passages piétons ils sont là sans jamais servir à rien ! C'est ce qui m'a le plus marqué.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non, je me suis bien adapté au pays, j'ai des amis marocains qui m'ont beaucoup parlé du Maroc je l'ai donc connu à travers eux.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

La seule chose qui puisse bloquer mon intégration, c'est le jour où je ne me sentirai pas en sécurité, le jour où j'aurai peur de sortir de chez moi. Ce qui n'est pas le cas.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

J'ai plein de contact, tout le monde m'estime, on se respecte et on se dit bonjour que ce soit au travail ou même avec mes voisins.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Je ne sais pas s'il y a des lieux pour la prière, ou autre espace prenant en compte la culture et la religion

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je préfère un espace ouvert, j'aime travailler avec mon équipe, on échange les informations facilement quand on est tous réunis dans un seul espace.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

«Rires » !! ouiii, nous avons des objectifs, je fais en sorte que les autres comprennent bien les directives, nous avons des délais qui ne sont pas forcément respectés. C'est énervant, ici, c'est souvent reporté et non respecté. J'en parle mais ça n'a rien changé. Je dis 10h pour que tout le monde soit là pour 11h ils ne sont jamais à l'heure. Ou même des fois des réunions sont reportées ou annulées sans que je ne sois averti.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Oui je préfère que mes rapports restent professionnels.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Avec des hommes, dans mon secteur d'activité il est difficile de travailler avec des femmes. C'est un peu physique.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Non je ne pense pas pouvoir rester ici définitivement, revenir ici en vacances mais ne pas y rester pour le restant de mes jours.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

J'ai appris à mieux connaître les gens. Avant je disais tout ce que je pensais maintenant j'ai appris à bien réfléchir à ce que je dis, ou le dire différemment selon ce que l'autre aimerait entendre.

## **Entretien 2 : le 23/11/ 2015 à 15h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 40 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : formation Renault
- Formation à l'étranger : Japon / France
- Domaine de spécialisation : céramique industriel, fabrication, montage
- Nombres d'années d'expérience : 4 ans chez Renault
- Durée d'installation au Maroc : 16 ans
- Situation familiale : Marié
- Loisirs : Sport (skate-board)
- Langues parlées : Japonais/ Français/ anglais/ Arabe (quelques notions)

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

J'étais venu en tant que coopérant en entreprise, volontaire au service national, car je ne voulais pas faire l'armée

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était ma décision personnelle, on m'avait proposé un contrat local par une société marocaine et j'ai choisi de rester par la suite pour un nouveau job

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

« Rires » une image carte postale ! Les palmiers, les vacances, le soleil...

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Théoriquement c'était un contrat de 16 mois mais j'ai choisi de rester pour acquérir plus d'expérience et éviter le service militaire.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Je me suis proposé et ça s'est bien fait. Ils ont étudié mon dossier et j'ai été envoyé au Maroc. Non je n'ai pas suivi de formation

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Honnêtement pas beaucoup, on trouve partout des francophones. En entreprise tout le monde parle français donc ce n'est pas un souci.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Pour moi la devise est 'il vaut mieux éviter de faire n'importe quoi'. Il faut prévoir tel comportement pour telle ou telle situation.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas encore des enfants à cette époque.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

C'était du bonheur, là où j'ai vécu c'est 260 jours/an de ciel gris

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

« Ohhh » « surpris » La lumière, le bleu du ciel, les couleurs, les odeurs, dès mon arrivée à l'aéroport de Rabat !

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Travail, les courses, la famille, nous organisons des sorties les weekends.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

C'est une culture à multiples facettes, les gens portent des masques, l'islam est pour eux juste de façade, c'est le pays des contrastes. Par contre ils ont une très grande joie de vivre c'est différent du Japon et de la France. Au Maroc on communique plus que ce soit en entreprises ou ailleurs. Il y a de la vie.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Au départ oui, c'était le cas et là je commence à apprendre à comprendre les gens ayant des visages multiples.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Euh, normalement oui, avec quelques déceptions la surcharge du travail, le manque de maturité de l'équipe...

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

J'ai travaillé au sein de deux sociétés depuis mon arrivée, j'ai occupé plusieurs postes : qualité, prospection, montage, équipement...

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Les réussites, les victoires, et surtout les objectifs atteints. Pour ce qui est du milieu du travail, euh... oui plutôt harmonieux.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Je dois avouer que c'était compliqué au départ, j'étais le seul français dans l'ancienne entreprise, maintenant je travaille mieux vu qu'il y a plusieurs autres étrangers.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Oui, mais c'est variable, ça dépend des personnes. J'ai remarqué que le « inshallah » (Si dieu le veut) est toujours là, le côté superstitieux est omniprésent.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui globalement, il n'y a pas d'obstacles, les seules difficultés que je rencontre sont avec les ouvriers qui ne parlent pas français, mais c'est rare.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Non, je ne vois aucun collègue à l'extérieur du travail.

21. Qu'est-ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Généralement le français, mais avec les opérateurs il est préférable de leur parler arabe, sauf que ce n'est pas tout le temps évident. Ce que je regrette c'est le fait de ne pas avoir appris leur nom, quand la personne sait que vous la connaissez ça lui procure une certaine confiance en soi et la motive plus. De ce fait la productivité augmente.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Oui et non, l'entreprise a la vocation de travailler avec plusieurs pays de cultures différentes, ainsi avant d'envoyer les cadres dans un des pays, on leur explique un peu les choses dont il faut éviter de parler, par exemple la religion, la famille royale ... Au niveau de la communication quand il s'agit des directives tout est en français, au moment où l'information doit parvenir à l'opérateur elle doit automatiquement être traduite en arabe, et nous avons un service qui s'en occupe.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Elle est très importante, car si on ne connaît pas la culture des autres, on ne peut pas communiquer. Il y a des français qui utilisent des termes qu'ils ne devraient pas utiliser avec des marocains, et ce sont des erreurs de communication car ils ne font pas référence à la culture.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Bien sûr, et comment !!? L'ensemble des collaborateurs maîtrisent parfaitement ces outils. Je reçois deux cent SMS par jour. Nous utilisons même Skype Pro, Outlook, et Intranet.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

D'après mon expérience, les étrangers avec qui j'ai collaboré n'avaient pas de soucis avec les marocains. Quand il y a des malentendus c'est que le problème venait des deux côtés, car pour communiquer il faut être deux, il faut vouloir recevoir l'information et vouloir la transmettre. J'ai rencontré des personnes qui se sentent supérieures parce qu'elles sont musulmanes. Il y a beaucoup de sous-entendus il y a donc des échecs au niveau communication.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Très rarement, je comprends un peu l'arabe mais ça m'arrive de ne pas comprendre et je demande des explications pour éviter les malentendus.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Le climat, la joie de vivre, j'avais remarqué qu'y avait beaucoup de mendiants, le Maroc en 99 était en retard, mais ça a changé il s'est rattrapé. Ici, on accepte le destin, on pratique l'islam

plus librement, c'est plus naturel d'être musulman ici qu'en France ou au Japon ou même ailleurs

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Je suis toujours perçu comme étant étranger et le fait de ne pas maîtriser l'arabe constitue un léger obstacle.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Ce qui peut faciliter mon intégration est la maîtrise de la langue arabe.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

J'ai de bonnes connaissances et quelques amis, certains français et d'autres marocains. Généralement, je fréquente les personnes du même milieu social.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Oui, il y a des lieux de prières et des cadres conçus spécialement pour des pauses.

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Mon cadre de travail est un « open space » j'aime ça, mais je suis régulièrement sur le terrain. Nous avons des salles si on veut s'isoler.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

J'essaie ! la charge du travail est assez énorme mais j'aime que tout soit fait à temps.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles peuvent des fois être amicales, chose que je regrette.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal, ça ne me dérange pas d'être dans une salle avec une femme.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Honnêtement, je n'ai pas très envie de repartir en France, mais peut être ailleurs.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Cela fait 16 ans que je suis au Maroc, ces quatre dernières années j'ai passé plus de temps au Maroc qu'en France ou au Japon. Ma vie a changé, je me suis marié ici, j'ai des enfants, j'ai repris une pratique du religieux, et je continue ... Je suis un immigré, je me suis installé ici et je m'y plais.

### **Entretien 3 : le 11/12/15 à 11h**

#### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 38 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Italie, j'ai un master
- Domaine de spécialisation : économie du développement
- Nombres d'années d'expérience : 15 ans
- Durée d'installation au Maroc : 12 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : à part le travail « rire », maintenant très peu de loisirs, j'aime passer du temps avec mes amis mais là j'ai un peu de temps que je consacre à faire des activités avec mon fils
- Langues parlées : italien, français, anglais, espagnol, un peu d'arabe et allemand

#### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Pour le travail tout simplement on m'a proposé un poste ici et c'était le Maroc ou rien

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

Des supérieurs, pour moi ça allait je n'avais jamais mis les pieds au Maroc donc pour moi c'était bien.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

## Image touristique

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour une durée de 2ans extensible à 3 mais au départ c'était pour 2ans

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

C'était un concours, c'était sur une sélection des CV ensuite entretiens, et ce n'est pas nous qui choisissons ni l'agence ni le lieu. J'ai suivi un training, une formation de 3 à 4 jours au siège. C'était par rapport au projet en cours. Mais par sur l'interculturel.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Logement, je ne savais pas trop où chercher ni comment chercher

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, j'en ai plus maintenant qu'avant. C'était plus de l'inconscience et de l'insouciance. Mais maintenant ça me préoccupe.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Pas d'enfant à l'époque

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non pas du tout, je venais d'une ville où il faisait beaucoup plus chaud qu'ici

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Rire... quand je suis arrivée j'étais installée à Essaouira, tout était très différent, Essaouira d'hiver c'est tranquille, tout était calme contrairement à l'été où il y a énormément de monde beaucoup de touristes des 4 coins du monde.

## **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Comme une maman qui court à droite et gauche avec son fils et qui essaye de gérer sa vie privée et son travail.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Ce qui m'a toujours plu au Maroc c'est ce sens d'accueil, ce sens d'ouverture, ça se réduit mais au début c'était simple les gens semblaient très disponibles à aider, à expliquer à partager c'est toujours le cas mais il y a des personnes qui le sont de moins en moins

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas du tout, il faut juste connaître la culture marocaine respecter certaines choses, ne pas dépasser les limites

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui, les attentes sont beaucoup plus élevées comme d'habitude mais ça correspond

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Rires... beaucoup, on peut dire que c'est plus ou moins le même poste mais sur plusieurs projets. Disons 5 ou 6 projets

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

A la base, l'idée de pouvoir appuyer les chances de pouvoir améliorer la vie des gens mais la réalité n'est pas toujours ce qu'on a prévu.

Oui plutôt harmonieux

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Il n'y a aucune différence, j'ai travaillé dans plusieurs pays différents et pour moi le travail se fait il faut juste savoir communiquer avec les gens

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Oui, tout à fait, la religion c'est comme la culture c'est une façon de vivre ici comme ailleurs, elle fait partie de la culture des gens, oui il y a certains aspects qui influencent. Des fois il y a des gens (des hommes) qui ne me saluaient pas j'ai compris que ce n'était pas contre moi mais que les personnes étaient comme ça ils le faisaient même avec les collègues marocaines.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui je pense que oui, ça aussi ça fait partie du travail, ce n'est jamais facile mais j'essaye

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui de temps en temps, ici c'est un petit bureau mais de temps en temps on le fait

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français sinon je ne ferais rien de mon travail.

22. Votre organisation prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Oui, même si on n'a pas une stratégie définie, on a toutes les origines, toutes les nationalités mais le fait de fêter les autres fêtes religieuses je crois que ça c'est prendre en compte les différences culturelles, c'est le respect des autres cultures.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

La connaissance de la culture des autres oui très important, pour ne pas sortir des vanes et pour comprendre comment présenter les choses

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Ça a beaucoup facilité notre quotidien, mais des fois ça alourdi les relations, car des fois au lieu de parler directement à la personne on envoi des mails et pour moi ça rend les relations un peu stériles

25. Selon vous, comment la communication interculturelle peut-elle développer ou bloquer les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Si on ne connaît pas la culture des autres on risque de se positionner du mauvais côté et communiquer mal et tt ça dépend de comment on l'utilise

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui, je n'ai rien fait, j'ai essayé de reprendre le fil et participer surtout au début ce n'était pas évident surtout avec des artisans, c'était un peu difficile, j'avais la chance de travailler avec quelqu'un qui m'aidait et qui facilitait mon insertion dans le dialogue

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Rires, la plus grosse différence, c'est que les gens sont plus extravertis là d'où je viens. Les gens ici c'est le contraire, ils racontent tout le temps leur vie. Ici il y a beaucoup de façades, on fait des choses non pas par conviction mais parce que la société veut que ça soit comme ça.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non je ne les appellerais pas des barrières, quand on connaît un peu la culture on est censé comprendre justement pour ne pas que ça soit des barrières, si je sais que quand il faut manger avec la main je le fais, et donc puisque je le sais ça ne risque pas que ça devienne une barrière.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Les connaissances de la culture locale.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Correctes, mais pas très nombreuses.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

On n'a pas de lieu de prières, mais le vendredi les collègues ont une pause plus longues pour faire la prière, les gens peuvent mettre le voile, on fête les différentes fêtes religieuses.

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je préfère un espace individuel, mon propre bureau, parce que j'ai souvent des conférences en ligne, il me faut un endroit où je peux me concentrer

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Je suis un peu dure sur ce qui concerne le temps et les délais ... je le suis avec moi-même et avec les autres, disons qu'avec moi-même ça fonctionne mieux « rires »

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Quelques-unes sont amicales

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Pour moi c'est égal, je préfère les gens qui travaillent tout simplement

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Je l'ai pensé à un moment, maintenant je pense que mon futur ne peut pas se faire ici mais c'est pour des raisons personnelles

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Le bilan est très positif je dirais je travaille ici depuis 12 ans c'est plus simple maintenant pour moi de travailler ici que chez moi, ma vie est un peu ici, c'est positif, c'est un beau pays, c'est un pays riche en chose à voir et à vivre. Le travail reste un peu compliqué quand même il y a encore beaucoup à faire.

## **Entretien 4 : le 10/12/15 à 14h30**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 56 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Paris / Nantes
- Domaine de spécialisation : Français langue étrangère, master management et gestion

- Nombres d'années d'expérience : 30 ans
- Durée d'installation au Maroc : 2 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : j'en ai plus je travaille beaucoup, lecture et cinéma
- Langues parlées : français, japonais, anglais, espagnol, italien un peu

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Le hasard vraiment, un clic sur internet, j'ai répondu à une offre

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

Personnelle, opportunité professionnelle sur ce poste précisément

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Je connaissais le Maroc car j'étais déjà venue en tant que touriste 8ans avant de venir m'y installer, en ce moment j'avais une proposition et ma fille était très petite et une fois qu'elle a grandi à l'âge de 18 ans je suis venue. La France est tt près il y a beaucoup de vol de Fès et je n'ai pas choisi une destination touristique car je connaissais je voulais ce côté un peu ... d'aventure un côté que je ne connais pas du Maroc

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour une période d'au moins 3 mois c'était une opportunité à un moment où je pouvais venir et me permettre de venir et je suis restée.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisit ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

C'était une offre parue sur internet qui centralise les offres d'emploi et j'ai été sélectionnée d'abord sur le site de Meknès ensuite par l'ambassadeur à rabat.

Non je n'ai pas suivi de formation

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Trouver un petit logement. Ici il y a que des logements immenses qui coutent trop cher. J'ai d'abord été hébergée chez quelqu'un ! d'ailleurs je le suis toujours j'habite dans un Riad. Ça me permet de garder un œil de touriste... voilà

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, pas du tout. Je connais très bien ce qui se passe ici j'ai fait le tour du monde, je ne rentre pas dans ce genre de discussion par contre je sais que ça existe

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je suis venue seule, mon mari n'aime pas Meknès et ma fille est étudiante elle est restée en France.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Ohh nonn !! J'adore le soleil je suis tout le temps étonnée avec le temps qu'il fait ! J'aime beaucoup la chaleur et c'est l'une des raisons de ma présence ici au Maroc

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

La beauté du lieu de travail, la grandeur, la beauté du site [lieu du travail] , et peut être aussi l'immensité du travail

## **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Très bien, banale, j'aime travailler tous les jours c'est banal et j'aime ça. Dans ce cadre-là à côté du palmier [regarde derrière elle, présence d'un grand espace vert avec des palmiers] j'aime beaucoup le lieu de travail, j'admire la beauté, je suis ravie de côtoyer à la fois les personnes et ce cadre de travail, vraiment !!

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

(Rires) Très honnêtement, c'est une culture de bruit, les gens sont bruyants, c'est une culture de l'oral, ça parle beaucoup des fois sans rien dire, il y a beaucoup de paroles. C'est une culture

dynamique, et c'est sans doute la raison pour laquelle je suis là. J'aime ce dynamisme, un pays qui s'ouvre et qui avance malgré la pauvreté et malgré tout ; les gens veulent avancer.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non ce n'est pas un obstacle mais c'est incontournable, et je pars du principe que c'est plus moi qui m'adapte.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui tout à fait, parfaitement. Pour être honnête à partir d'aujourd'hui, de maintenant, avant je faisais des choses que je détestais faire mais à partir d'aujourd'hui je travaille avec une plus grande adéquation avec mes compétences et mon travail. Et c'est un problème technique et rien d'autres.

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Les relations humaines, la curiosité, les bonnes et les mauvaises relations, c'est ce qui nous construit ce qui nous anime. Oui tout à fait harmonieux dans la ville où j'habite, au sein du pays aussi, nous avons des liens avec les autres sites au Maroc. J'adore mes relations professionnelles et amicales. Plus que jamais comme quoi c'est l'organisation et la construction.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

J'ai vécu longtemps au Japon c'est très différent du Maroc il y a plus de bruit tout le temps. C'est le rapport au temps, au Maroc c'est un temps qui n'existe pas. Il y a des moments où je n'arrive pas à suivre ce décalage qui induit des sensations et des sentiments. Et je crois que Meknès c'est un peu la compagne chacun a son rythme de vie ça avance très lentement.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Non je ne pense pas. Et si elle a une influence ce serait une influence positive. Je pense que la religion est égale aux règles morales et c'est beaucoup mieux que de n'avoir aucune règle morale. Elles sont toutes faites dans un but positif et quand ce n'est pas le cas il y a forcément déviation...

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, il n'y a pas de soucis. Bien sûr il y a des hauts et des bas. Il y a parfois des défauts d'interprétation, et de compréhension, la parole il faut des fois qu'elle soit redite, reformulée pour que les autres comprennent. J'ai parfois l'impression de parler trop vite et trop brutalement ça m'arrive et j'ai du mal à me faire comprendre.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Non, et c'est juste par principe même en France. Des fois oui, on organise des voyages, entre amies et collègues, en même temps c'est de l'amitié, du sens commun. Je ne l'aurai pas fait avec quelqu'un que je n'apprécie pas.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Nous les français on ne parle que français, je pense que les liens entre marocains c'est plus l'arabe, j'aimerais bien apprendre à parler arabe. Vu que tt le monde ici parle français ça ne m'aide pas du tout à apprendre l'arabe. Parler arabe m'aurait facilité beaucoup de chose.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Oui on essaye, on publie en français et en arabe. Et nous sommes passés à l'orale, genre message radio en arabe et en français vu que le pays un pays de l'orale.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

En général, il n'y a pas de soucis, il y a souvent ce partage de valeurs. Je ne fais pas de différences d'ailleurs j'oublie qu'ils ne sont pas de culture française. Ou alors qu'ils ont une double culture. Ils sont de cultures françaises, et donc forcément ils connaissent un peu ma

culture, mais il y a certainement des fois des choses qui se passent parce qu'ils sont de cultures marocaines. Par exemple, j'ai une collègue qui venait d'accoucher qui voulait que j'aille la voir et pour moi c'est une chose qui ne se fait pas, la maman pour moi doit se reposer. Je crois que la différence n'apparaît que quand elle me pose problème. Je me dis que c'est juste moi qui n'ai pas compris je me dis que c'est un problème culturel, c'est l'excuse pour toute sorte de mal compréhension.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Elles ont facilité le travail mais des fois les personnes qui manipulent mal ces outils, et à un moment donné ça peut être un souci, les gens sont vite dépassés et deviennent ringards sans technologies.

25. Selon vous, comment la communication interculturelle peut-elle développer ou bloquer les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je ne me pose pas la question comme ça, je pense que quand on veut comprendre l'autre on ne se pose pas la question, la différence interculturelle n'existe pas sauf quand on veut qu'elle existe, chacun doit réfléchir à ce qui se passe sans pour autant parler de différences culturelles.

Je ne peux accepter ce genre d'argument c'est un prétexte de la culture. La causette ici, c'est confondre l'espace privé avec l'espace public et ça ne se mélange pas pour moi.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque événement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, si je m'écarte c'est que c'est volontaire, on fait tout ici pour être sympathique avec nous on ne manque de rien

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Le chauffage !!! Au Maroc il y a l'hiver et pas le chauffage, chez nous en France nous avons la chance d'avoir le chauffage au travail et un peu partout d'ailleurs. Ce qui m'a aussi surpris c'est le rythme de la médina, je ne sais jamais l'heure qu'il est quand j'y suis, la foule, les gens et le rapport à la nourriture tout est remarquable. Pour moi c'est vite fait réglé pour les gens ici ils sont très préoccupés par ce qu'ils mangent par ce qu'ils vont manger... ici c'est l'affaire de l'Etat.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non aucune. L'intégration c'est une volonté personnelle, on veut ou on ne veut pas. Je suis à la maison partout ! Je m'intègre facilement. Chez moi pour moi c'est à l'intérieur de soi ici comme ailleurs.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

La langue, peut la bloquer et aussi la faciliter. Si on parle la langue cela faciliterai beaucoup de choses. Quand on parle arabe on arrive à un certain point d'intégration

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Agréables, enfin, elles me conviennent.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas du tout, mais il y a des gens qui font la prière dans les parcs

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'aime bien l'open space mon bureau est souvent ouvert d'ailleurs même si j'ai mon propre bureau c'est l'organisation qui est ainsi.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

On ne peut pas l'imposer on peut tenter de faire en sorte qu'on le respecte, j'essaye de m'adapter c'est surtout par rapport à moi.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Oui purement professionnelles

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Cela m'est égal

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Non, je pense qu'il n'y a aucune raison que je reste je ne suis pas chez moi

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Très positive expérience. L'exotisme, ce que je trouve appréciable je pense que le Maroc ne sera jamais un pays comme les autres c'est le premier pays africain que je visite, j'y ai trouvé ce que je cherchais le soleil et même par rapport au contexte politique, je suis dans le bain et je vois ce qui se passe être dans l'immédiateté ce qui me permet d'être moins angoissée.

Ça reste une expérience de fin de carrière et une expérience très positive qui orientera ma retraite après.

## **Entretien 5 : le 11/12/2015 à 18h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 38 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 3ans
- Formation au Maroc : des petites formations, qui dépendait du site de rabat que suit le personnel ;
- Formation à l'étranger : DUT les métiers du livre puis licence
- Domaine de spécialisation : administration générale
- Nombres d'années d'expérience : 12 ans
- Durée d'installation au Maroc : 2 ans
- Situation familiale : célibataire
- Loisirs : lecture, écriture, marche à pieds, voyage
- Langues parlées : français

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

C'est un petit peu je dirais lié aux opportunités professionnelles avant j'étais en Mauritanie, pour la coopération française à l'étranger. Et j'ai eu le désir de repartir dans un autre pays étranger.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

Personnelle, j'ai postulé et puis ça a été concluant et j'ai été relativement contente

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Sourire, ben d'emblée je dirai un pays ouvert et intéressant, un pays divers tant au niveau paysage que culturel un pays ayant des relations très fortes avec la France, et un pays développé économiquement. Le fait de découvrir une autre culture ça aussi m'avait motivé.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Plutôt provisoire. C'était un contrat de droit local CDI il dépend du ministère du travail au Maroc

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Le recrutement se fait ici au Maroc, qui recrute au niveau du siège à Rabat

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Je dirai avant tout d'ordre pratique, on arrive et on est en poste aussitôt. Il y avait un manque au niveau du poste et je devais travailler de suite et donc j'avais du mal à trouver un logement mais en général ça s'est bien passé

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, après je connaissais un peu la culture et je n'ai pas été perturbée par rapport à ça

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Pas d'enfants

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Rires.... La Mauritanie il fait super chaud et quand je suis arrivée ce n'était pas du tout pareil c un climat supportable doux et clément

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Pas tant de chose que ça finalement, les aspects de pollution, et de bruits, il y a aussi une certaine pauvreté et c'est plutôt frappant, cette différence, cette contradiction...

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Je sors un peu avec les collègues, ce qui manque ici c'est qu'on ne peut pas boire un verre après le boulot avec les collègues comme je faisais en France

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Elle est existante mais je ne saurai pas la définir, après je regrette qu'au niveau politique il n'y a pas de politique culturelle il faudrait plus la développer à l'école, comme plusieurs autres choses l'art plastique, la lecture, la danse....

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non dans la mesure où on est capable de comprendre, des fois on s'adapte on essaye de comprendre on est ici pour ça aussi, on n'est pas là pour avoir des conflits... on fait de notre mieux pour qu'on s'adapte

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui pleinement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Plusieurs choses, la polyvalence, le contact avec les gens, le fait de pouvoir transmettre, le fait de pouvoir travailler en transversalité avec les différents services.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

En premier lieu déjà, par rapport à la formation initiale, ici on n'est pas forcément formé à ce domaine contrairement à la France

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Non, je ne le vois pas dans mon quotidien, je ne crois pas qu'elle ait une influence, on est vraiment dans des rapports professionnels, je n'ai pas de blocage à ce niveau là

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, après il y a des difficultés mais c'est plutôt lié à la personne, et non à la tâche

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui, avec les collègues français, mais avec les marocains c'est un peu plus difficile, les marocains sont ici vivent ici installés avec leur famille et donc il est difficile d'organiser des sorties avec eux.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français, ici l'idée c'est que les pratiques soient faites en français,

On est là aussi en double mission, faire émerger la langue française, et développer la culture (cinéma, arts, théâtre)

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

On fait des supports dans les deux langues arabe et français, quand il s'agit d'un événement on le fait souvent dans les deux langues histoire de cibler tout le monde.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui ! Il y a une dimension universelle, il faut prendre en compte la culture. Je suis là pour comprendre, il y a d'autres modes de pensée qu'il faut respecter et je comprends qu'il faut les prendre en compte

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Quasiment tout le monde les utilise, ça nous facilite beaucoup le travail, tout le monde s'y fait plutôt bien. N'empêche que le verbal aussi a une grande part dans les communications au quotidien.

25. Selon vous, comment la communication interculturelle peut-elle développer ou bloquer les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je ne sais pas trop, des fois il y a certaine chose qui bloque. On dit que les marocains sont chauds et réagissent rapidement alors qu'ils prennent tout leur temps. Pour moi il suffit d'être honnête et franc pour être tranquille avec les autres.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque événement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, ce qui est bien ici, quand on est en réunion, il y a souvent 50% de français et 50% de marocains, travailler avec des marocains est une bonne chose car ils connaissent bien leur contexte et tout se passe bien en général

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Ici on est moins procédurier, les gens ne sont pas attachés à un planning, quand on a besoin d'une personne elle est là que ce soit pour travailler plus tôt ou plus tard le soir, ça ne leur pose absolument pas de problème c'est tout le contraire de la France, on ne fait presque jamais ça, et aussi par rapport à la formation des gens comme je disais avant. Autre chose que j'ai remarqué c'est que les gens ici manquent un peu de patience.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non je ne vois pas qu'il y a de barrières, on se fond dans la culture

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Je pense vraiment que les gens ici sont très accueillants, il y a une douceur de vivre très très appréciable. Que j'aime beaucoup

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Plutôt bonnes, après j'ai un tempérament un peu solitaire, mes rapports passent très bien je n'ai pas eu de difficultés particulières

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non, parce qu'il n'y a pas besoin, chacun vit sa religion comme il l'entend, ça ne nous oblige pas à nous adapter, sauf pour ramadan on a des horaires décalés et par rapport aux jours fériés on s'adapte aux jours français et marocains

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'aime bien moitié moitié, je préfère être seule des fois j'en ai besoin j'ai besoin de me concentrer

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Ici on travaille beaucoup en situation d'urgence, je préfère qu'on respecte les délais, les collègues n'hésitent pas à rester plus tard, chose qu'ils ne font pas en France.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Dans le cadre du travail c'est professionnel, mais il y a des liens amicaux, mais moins avec l'équipe directe, généralement je ne mélange pas les deux

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

« Rires », ça m'est égal, je ne distingue pas entre les deux genres, j'essaie d'avoir les mêmes rapports avec tout le monde même si je sais que ce n'est pas pareil ici.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Je pourrai mais j'ai d'autres choix de vie, pour des raisons personnelles et de santé

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Très enrichissante, j'aime beaucoup les échanges interculturels, le fait de se remettre en question, d'avoir d'autres angles de vue, les replis identitaires en France ça me touche très profondément, c'est pourquoi j'encourage les jeunes à découvrir les autres avec les différentes cultures. Pour ne pas se noyer dans des choses qu'on ne connaît et ne pas trop faire confiance aux médias.

## **Entretien 6 : le 25/11/2015 à 13h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 36 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 3 ans
- Formation au Maroc : Aucun
- Formation à l'étranger : BTS
- Domaine de spécialisation : management
- Nombres d'années d'expérience : 16 ans
- Durée d'installation au Maroc : 16 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : Surf
- Langues parlées : français, espagnol quelques notions d'arabe et anglais scolaire

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Par amour du conjoint, je suis venue au Maroc pour être avec mon amoureux

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle, automatique et directe

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

A travers ce qu'on me racontait c'était pour moi un pays de voyage, de vacances, le soleil, la plage. Un pays de rêve !

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Au départ c'était pour une période provisoire puis c'est devenu une décision permanente pour des raisons familiales et personnelles.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Cela ne s'applique pas à mon cas, c'était un choix personnel et non celui de mes supérieurs d'ailleurs à ce moment-là j'étais à la recherche d'un travail. Donc vous voyez...

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

La première difficulté que j'ai rencontrée était le fait qu'on ne pouvait pas s'installer ensemble sans être marié il fallait absolument qu'on le fasse beaucoup de paperasses d'enquête enfin bref ça nous a encore plus rapproché. Cela nous a fait plus de bien que de mal finalement

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, mais j'ai remarqué qu'il y a une grande différence entre les rapports homme femme ici par rapport que chez moi en France.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas encore d'enfants à cette époque

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non pas vraiment, c'est supportable mais des fois la chaleur sur Casablanca est difficile à vivre il y a de l'humidité.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

« Rires »... les regards des hommes, les sifflements... le harcèlement dans la rue il m'est très difficile de l'oublier mais on s'y habitue.

## **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Boulot, sorties, plage, et les voyages pendant les weekends.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

C'est une culture très riche historiquement parlant, mais souvent rattachée à la religion.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas du tout !

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

« rires » ... Rien à voir !!

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

2 postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Ce qui me motive le plus c'est le relationnel, mes différents rapports avec mes amis, mes collègues ...

Oui, je trouve que c'est plutôt harmonieux.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Oui, il y a une différence entre marocains et français. Je trouve que les français sont plus coincés, il y a plus de facilité à communiquer avec un marocain qu'avec un français.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Cela dépend des personnes, mais globalement non.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui je n'ai pas de problème à ce niveau-là.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui, plus avec des marocains qu'avec des français

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

L'usage du français bien sûr, sinon je ne pourrai jamais faire mon travail

22. Votre entreprise (organisme) prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Chez nous c'est universel et laïque. On ne prend pas en compte les différences dans la stratégie de communication.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui, je le pense parce qu'il faut connaître quand même la culture de l'autre pour pouvoir communiquer afin d'éviter de faire des boulettes.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Bien évidemment, l'usage du téléphone et du mailing nous a rendu la vie plus facile. Cela nous fait gagné énormément de temps.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

A mon avis ça développe les échanges, les connaissances, les interactions... en plus ça tombe bien pour moi j'adore tout ce qui est différent, je suis très curieuse et j'aime la découverte.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui, je me suis sentie « con » pour ne pas avoir tout compris lors d'une réunion, car quelques-uns ont commencé à parler arabe. J'ai demandé à collègues « amis » pour savoir ce qui a été dit. Les gens ne le font pas pour être méchant mais c'est juste parce qu'ils ont pris l'habitude de parler arabe entre eux.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Les gens ici sont beaucoup plus ouverts d'esprit, plus généreux plus sociales.

Par contre ce n'est pas très propre dans certains quartiers.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Je parle là d'une expérience personnelle que j'ai eue avant de me marier, je ne pouvais pas rendre visite à la famille du conjoint. Je crois que la barrière était par rapport à la religion

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Le langage peut aider et faciliter l'intégration comme il peut la bloquer. Si j'avais appris à parler arabe ça m'aurait énormément aidé mais je ne l'ai pas fait. Par manque de temps, de courage peut être qui sait...

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Je me suis bien intégrée la preuve ! J'ai plus d'amis marocains que français

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Ça m'est égal.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Oui, pour moi l'heure c'est l'heure

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Les deux à la fois, il y a des personnes avec qui je n'entretiens que des rapports purement professionnels et d'autres qui sont devenus des amis à moi. C'est plus spontané ce genre de relations. Tout dépend des personnes.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

C'est pareil pour moi du moment qu'on se respecte et que le travail est fait...

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui, pour plusieurs raisons : l'ouverture d'esprit, le climat, c'est un cadre de vie pas trop cher comparé à l'Europe, la mer, le beau temps et j'en oublie ...

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

J'avance bien au niveau professionnel, tout se passe bien par rapport au travail. Contrairement au côté personnel, des fois la religion constitue un blocage dans mes rapports. Des relations finissent mal à cause de cela mais c'est juste au niveau personnel. Au travail personne n'en parle. Et je trouve que c'est une bonne chose de laisser de côté les croyances religieuses.

## **Entretien 7 : le 25/11/2015 à 15h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 32 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : licence en gestion + master finance et marketing
- Domaine de spécialisation : finance et marketing
- Nombres d'années d'expérience : 7 ans
- Durée d'installation au Maroc : 8ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : musique (groupe) + sports arts martiaux
- Langues parlées : français, arabe, espagnol, portugais et anglais

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Je travaillais dans un laboratoire de production de médicament au Portugal, j'ai tout laissé tomber pour suivre mon père qui devait venir s'installer au Maroc et travailler en tant qu'ingénieur conseil.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Je ne me faisais pas d'image négative, c'est un pays africains, musulmans, quand j'étais au Portugal nous avions des liens très étroits avec les maghrébins.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était dès le départ une décision pour une période permanente. C'est pour le travail.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Au départ j'ai effectué un stage qui a été validé en priorité, ensuite j'ai passé un test, et enfin j'ai été sélectionné parmi d'autres.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Principalement, c'était le logement. Et aussi la connaissance du pays et de sa culture

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non mais j'ai remarqué qu'ici il y a beaucoup de jaloux. La jalousie est flagrante.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas encore d'enfants

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Un peu quand même. Je dirai 3/5 niveau de difficulté

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Dans la rue il y a beaucoup de pervers, le harcèlement des femmes ça m'a choqué. Un grand manque de respect.

## **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Boulot, sports, des sorties des fois entre amis ou avec ma femme.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

C'est une culture de l'oral, on parle beaucoup ici, énormément pour ne pas dire tout le temps, des fois j'ai du mal à suivre, sinon très riche selon les régions, chacune des régions a ses coutumes et très différente l'une de l'autre.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, il y a un tas de chose dont je n'ai pas besoin de parler. Je me suis converti à l'islam et je n'en parle pas à tout le monde. Il ne faut pas tout dire ici c'est une des règles principales.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Domaine de compétence plus ou moins, je trouve que je suis plus compétent que le travail exigé

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

2 postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est un cadre de travail européens c'est ce qui est motivant mais sinon je travaille ici en attendant de trouver mieux ailleurs. En équipe c'est harmonieux mais des fois il y a des éléments qui viennent casser cette harmonie.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Ça dépend, quand il s'agit d'un marocain qui a fait de bonnes études et qui gère bien son travail, il n'y a aucun souci au niveau des tâches de chacun. Et des fois le problème peut surgir quand on travaille avec des français ou des européens qui n'ont pas le sens de responsabilité. Et vice versa.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Non, sauf si on se retrouve avec quelqu'un qui n'aime pas travailler en présence d'alcool, car des fois on est amené à organiser des diners d'affaires où on sert des boissons alcoolisées. Et donc il ne faut pas confondre personnel et professionnel.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, du moment qu'ils sont sérieux au travail.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui beaucoup d'amis, et on organise souvent des sorties.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français bien sûr !! L'arabe c'est plus au niveau personnel, c'est un plus mais quand on emploie l'arabe devant des personnes qui ne le comprennent pas c'est mal poli je trouve.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication ? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

C'est laïc, ça reste quand même un établissement purement français.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui, dans le sens où les gens des fois peuvent être bornés, ils peuvent être de mauvaise foi et du coup il faut connaître un peu la culture pour savoir à qui on a affaire.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Normalement ! L'usage d'internet est interdit au travail, mais cela ne nous empêche pas d'utiliser le téléphone pour signaler l'absence d'un collègue, signaler les difficultés au niveau d'autres services. En plus du mailing et journal interne et d'autres outils internes classiques.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe les possibilités d'échange, du moment qu'on apprend des expériences de l'autre, de sa culture, de son vécu. Tout ça nous permet d'améliorer nos rapports avec les personnes issues de cultures différentes.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, je maîtrise l'arabe et c'est un atout.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

C'est question de mentalité, de mœurs et des habitudes. Il y a plus de liberté en Europe, les couples vivent plus librement leur vie par rapport au Maroc.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

L'ouverture d'esprit au Maroc n'est pas générale, on tombe sur des cas bornés et qui se réfèrent soit disant à leur culture et leur religion alors que c'est plus personnel qu'autre chose.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Les gens ayant une mauvaise foi

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Elles sont bonnes. Si on ne me provoque pas tout se passe bien.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas du tout

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Pour moi c'est égal. Chaque espace a ses avantages comme il peut avoir des inconvénients.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Oui, parce que dès qu'on a du retard ça s'accumule et il y a des risques. En plus de ça c'est une obligation de respecter le temps.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Les deux à la fois, relations pro avec ceux qui sont un peu compliqués à mon goût et qui ne font pas leur travail et amicales avec les plus sérieux.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Indifféremment

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Je ne sais pas, c'est en tout cas soit au Maroc soit dans un pays francophone, c'est une possibilité. Si c'est plus utile à ma carrière et si je peux joindre les deux bouts.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Au départ c'était un peu compliqué, je devais m'intégrer dans les deux systèmes, marocains et français. J'aurai aimé apprendre l'arabe classique mais déjà le fait de pouvoir parler arabe dialectale c'est une très bonne chose. Une fois installé, la vie est devenue plus facile à vivre, je me suis marié j'ai trouvé la bonne personne. Ce que je trouve un peu dommage c'est le fait de ne pas pouvoir jouer du Roc et du métal librement c'est difficile de trouver des salles qui admettent qu'on joue ce style de musique. Mais en général c'est une belle expérience et je ne regrette rien de mes décisions.

## **Entretien 8 : le 19/12/2015 à 17h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 28 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : DUT - Ingénieur
- Formation à l'étranger : Finlande/Suisse/ Italie - Certificats
- Domaine de spécialisation : Electrotechnique et électricité industrielle – Systèmes d'automatismes et informatique industrielle
- Nombres d'années d'expérience : 7 ans

- Durée d'installation au Maroc : 10 ans
- Situation familiale : Marié
- Loisirs : Football
- Langues parlées : Français - Anglais - Arabe

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

J'ai obtenu une bourse pour aller étudier à l'Étranger et j'ai choisi le Maroc comme destination

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle et puis familiale et c'est une décision dont je suis fier

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Pour moi le Maroc est un Pays frère on ne s'y sent pas du tout comme étant un étranger.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Pour une période Provisoire

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'ai eu un Bac Technique avec mention d'où la raison de l'obtention de la Bourse pour aller étudier à l'étranger

### **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Les démarches administratives étaient le plus difficile à gérer le reste je me suis débrouillé

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Oui au départ beaucoup trop, et j'avoue que c'est toujours un peu le cas

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas d'enfants

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non, je trouve que c'est un climat très agréable

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Prendre sommeil toute une journée pour un premier voyage. Ce qui m'a le plus marqué est le beau temps à mon arrivée, la beauté des paysages et la bonté des gens.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Travail - Maison

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Une culture saine et diversifiée

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non du moment qu'on me respecte et qu'on respecte mes convictions et ma culture. Quand il y a un respect mutuel il n'y a aucun obstacle au niveau des rapports

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

2 postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est le domaine qui me convient le mieux par rapport à mes études et à mes compétences. Oui, je considère mon milieu de travail comme étant très harmonieux

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Je n'avais pas travaillé ailleurs avant ma première expérience de travail c'était ici au Maroc

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Non pas du tout, chacun de nous vit sa religion comme il le sent personne n'a le droit de dire quoique ce soit à ce sujet c'est personnel.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, je n'ai pas de problème à ce niveau là

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui, ça m'arrive de sortir avec mes collègues lorsqu'ils organisent des sorties mais ce n'est pas très fréquent.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Les deux à mon avis, le français certes quand il s'agit de directives venant de la hiérarchie mais quand on s'adresse aux ouvriers vaut mieux s'adresser à eux en arabe on se comprend mieux mais sinon le français reste la langue de dialogue avec l'ensemble des employés.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non, c'est une stratégie universelle, applicable au Maroc comme partout ailleurs

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui bien évidemment, c'est un moyen qui facilite la communication et qui aide à mieux se comprendre

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui, il n'y a aucun doute la dessus, on utilise Internet dans tous nos échanges a reste le moyen le plus rapide et le plus efficace dans l'échange d'information

25. Selon vous, comment la communication interculturelle développe et/ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

A mon avis c'est à double tranchant, elle peut Faciliter l'échange quand on a connaissance de la culture de l'autre qui nous évite les malentendus mais sinon elle minimise la communication et la fréquentation quand on ne peut pas comprendre l'autre et se faire comprendre à cause des personnes qui font des barrières et que se réfèrent à leur culture pour mettre une barrière.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui, ça m'est déjà arrivé lorsque les autres parlent arabe et quand je sens être visé dans la discussion, je l'ai mal vécu mais je me suis exprimé afin de leur montré mon mécontentement. Après j'ai compris que les autres le font car ils sont en désaccord avec ce que je dis et au lieu de me le faire comprendre ils préfèrent en discuter entre eux pour ne pas me vexer et ça n'arrange pas les choses.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Au niveau Social, de la mentalité, de mes fréquentations et surtout les traditions

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non aucune, à mon avis ce sont les gens qui choisissent de mettre ou ne pas mettre des barrières

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

La mentalité peut bloquer par contre faire du sport collectif aide à mieux communiquer avec les autres et facilitent l'intégration.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Moyennes

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Oui, les dates des jours de fêtes religieuses qu'elles soient musulmanes ou autres on les accorde aux employés

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'ai une préférence pour l'espace Collectif ou l'open space comme on dit

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Ouiiii, très !! retards ou non-respect des délais veut automatiquement dire pas de rentabilité et donc pas de chiffre d'affaire et donc cumul de problèmes

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Les deux, professionnelles avec quelques-uns et amicales avec d'autres

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Cela m'est égal

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui je crois bien, je me suis habitué au pays à la culture et j'ai une carrière professionnelle qui décolle bien et je pratique ma religion librement

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

C'est un bilan positif que ce soit pour le côté professionnel comme pour le côté personnel. Je m'épanouie au travail c'est un domaine que j'apprécie beaucoup et c'est mon domaine de spécialité que puis-je espérer de mieux !! Ma vie personnelle s'annonce bien aussi c'est tout ce que je peux dire !

## **Entretien 9 : le 19/12/2015 à 11h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrez pour compléter ces données.

- Sexe : H

- Age : 35
- Nombre d'années d'étude post bac : 6ans
- Formation au Maroc : Aucune
- Formation à l'étranger : diplôme d'ingénieur et master
- Domaine de spécialisation : médias et télécoms
- Nombres d'années d'expérience : 12 ans
- Durée d'installation au Maroc : 2ans
- Situation familiale : marié 2 enfants
- Loisirs : courir, surfer, voyager
- Langues parlées : français, anglais, espagnol et quelques notions d'arabe

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Alors, j'ai travaillé en France pour une dizaine d'années et j'avais comme projet de partir à l'étranger pas au forcement au Maroc mais à l'étranger. J'en ai discuté avec ma femme et le critère était d'avoir un pays avec un bon climat et des conditions de vie plus agréable car nous vivions à Paris et ce n'est pas évident de joindre les deux bouts. On était assez ouvert surtout pour l'expérience, et vu que mon entreprise avait une filiale au Maroc on a souhaité le Maroc parce que c'était un très fort dépaysement (pays musulmans, africains..) en même temps c'est assez proche de la France on y est à 2h de vol c'est à la fois loin et à la fois très accessible et très facile.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale à priori c'était moi qui avais choisi j'ai dit à mon patron en France que j'allais partir à l'étranger et on a trouvé une solution ensemble pour que je puisse venir travailler au Maroc et je ne regrette pas du tout mon choix on est très content que ce soit du côté personnel ou professionnel.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Je n'avais pas tellement d'idées parce que je n'avais jamais mis les pieds au Maroc je ne connaissais pas du tout le Maghreb je n'avais pas d'idée spécialement sur le Maroc.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'est provisoire mais à longue durée ou sur plusieurs années

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

On a discuté avec mon patron pour voir si ça collait bien avec ce que j'attendais et avec ce que l'entreprise attendait de moi, j'étais le seul à me proposer car il n'y avait pas de poste ouvert en soi c'est le fait que je dise que j'avais envie de partir c'est à ce moment-là que j'ai contacté la filiale au Maroc pour leur dire voilà est-ce que ça vous intéresse de recruter quelqu'un de la France. Et je n'ai pas du tout suivi de formation, au Maroc le patron avait vécu en France pendant plus de 10 ans et c'est un ancien docteur dans le domaine et c'était donc très facile de discuter avec lui et c'est lui qui m'a formé entre « » aux attentes de l'entreprise mais je n'ai pas eu de formation spécifique

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

C'était un peu le choc culturel, se faire la vie et à la culture marocaine ça nous a pris un peu de temps, c'est un peu ça, il faut se mettre au rythme marocain, sur la manière de travailler avec les gens, les prises de rdv... mais il n'y a pas eu de difficultés majeures.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Euuuh, non je n'avais pas d'appréhension mais j'ai compris que ça se gère différemment qu'en France, ce que j'ai remarqué c'est qu'il y a des différences entre une femme mariée et si elle n'est pas mariée, voilée ou pas voilée .... Ce ne sont pas des appréhensions mais effectivement il y a des éléments à prendre en compte

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Ils étaient tout petits ils avaient 3 ans et l'autre 2 mois ils étaient petits, ils ne s'en rendent pas compte

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Très agréable

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Au niveau personnel, c'est la qualité des installations des maisons, l'électricité, isolation, chauffage...

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Assez agréablement, un rythme de vie assez confortable, beaucoup de travail, c'est très intéressant professionnellement, sinon à part le travail c'est ma famille, on organise des sorties, des voyages ...

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

C'est très différent de la France dans la culture marocaine il y a 2 choses les gens sont beaucoup plus ouverts que la France il y a énormément de rapports avec les gens, par exemple on peut rapidement déterminer qui est le chef de l'autre dans une relation, les marocains parlent français mais ne fonctionnent pas comme des français surtout le fait qu'on a l'impression qu'on se fait bien comprendre alors qu'en fait ce n'est pas du tout le cas on a une langue commune mais dans la tête ça ne marche pas du tout de la même manière et c'est un piège, on se dit qu'on n'a pas besoin de s'adapter alors que non même si tout le monde parle français mais il faut bien connaître le contexte culturel. La langue et la facilité de la langue peuvent être un piège

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas du tout, il y a des difficultés mais pas des obstacles, c'est normal il faut juste s'adapter

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui ça correspond exactement à ce que je faisais et à mon domaine de compétences

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

A la fois un seul et à la fois beaucoup, je suis amené à faire beaucoup plus que ce qui a été prévu, et c'est normal ça fait partie du travail si on veut développer la filiale

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est le développement de la filiale c'est le fait de croître notre activité d'avoir des contrats de plus en plus importants, signer des partenariats avec plusieurs entreprises ...

Oui c'est typique de la société

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Dans la gestion et la planification des tâches à moyen terme, c'est beaucoup plus compliqué à faire ici qu'en France. En France on a l'habitude de planifier et de s'organiser à l'avance ... ici ce n'est pas le cas. La gestion du temps n'est pas du tout perçue de la même manière

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Oui, la religion faisant partie intégrante de la culture musulmane peut influencer, le fait de ne pas trop se projeter à l'avenir, sur la prise de rdv, j'ai envie de dire que c'est plus la culture et non la religion.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

On s'adapte après il y a forcément des difficultés liées aux différences culturelles et aux différentes personnalités, et c'est normal mais globalement les gens avec qui je travaille à la fois je fais des efforts pour m'adapter à la fois eux aussi font des efforts pour s'adapter à ma manière de travailler, ils font le nécessaire, de part et d'autres on fait des efforts et ça fonctionne.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui j'ai des relations amicales avec quelques collègues mais ça reste plutôt professionnel mais c'est plus le fait que je sois en famille et que mes collègues ont eux aussi leur famille on ne peut pas se permettre d'organiser des sorties mais ça nous arrive de faire des choses hors du cadre du travail mais c'est rare

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Comme je disais par rapport à l'usage du français c'est à la fois un atout et un piège, il faut faire attention à ça, l'usage du français est un avantage car dès qu'on arrive on est opérationnel, on

commence le travail, mais si je parlais arabe ça serait un bon moyen de mieux s'intégrer j'ai pris quelques cours d'arabe je pense que c'est important de le faire parce que déjà moi ça m'intéresse personnellement et pour montrer qu'on s'intéresse à la culture et j'estime que je fais les efforts nécessaires pour m'intéresser à la culture marocaine mais je ne suis pas du tout bilingue car ça reste une langue un peu compliquée

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non, il n'y a pas tellement de stratégie applicable à chaque filiale

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui, je pense que c'est très important, ça pourrait beaucoup aider si j'avais eu des formations sur les différences culturelles sur les différentes manières d'agir et de communiquer, genre comment communiquer avec un marocain ou autre ... ça aurait été moins compliqué

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui ça nous aide dans notre travail, ça facilite les échanges et ça nous fait surtout gagner beaucoup de temps

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

C'est une difficulté car je pense que c'est un frein ça peut être un générateur d'idées mais en communication pour moi ça ne peut être qu'un frein, on se comprend mal sur quelques aspects, l'un va chercher un engagement fort l'autre ne va pas le fournir, des choses vont être mal interprétées dans la manière de communiquer. Il faut que les gens soient bien conscients qu'il existe des différences et que chacun comprenne que ce sont des difficultés d'ordre culturel et il faut faire un effort supplémentaire de la communication pour bien les surmonter

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui oui, quand ça switch en arabe, ça dépend des personnes avec qui on est, des fois quand on est le seul français au milieu de plusieurs marocains les discussions continuent souvent en arabe, après si on le fait remarqué et des fois je n'ai même pas besoin de leur dire ils s'en rendent compte et s'excusent par eux-mêmes, mais quand il y a des gens qui savent qu'on ne comprend pas et qu'ils s'en fichent ben là c'est forcément énervant, d'où ma décision d'apprendre l'arabe ça aide dans ce genre de situation, pour se sentir moins à l'écart c'est important de se former

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Dans les relations humaines c'est plus empathique ici, en France c'est beaucoup plus froid, la manière de s'organiser qui est plus ferme et rigide en France et au Maroc c'est plus souple avec des avantages et des inconvénients, ... ce sont les deux principales

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Oui mais je ne peux pas dire que ça entrave, pas à ce niveau-là, en France j'avais l'habitude d'aller boire un verre avec mes collègues de travail alors qu'ici ça ne se fait pas du tout, ce sont des choses comme ça assez différentes mais ça ne bloque pas du tout mon intégration.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Bloquer je ne vois pas mais ce qui peut la faciliter c'est d'apprendre un peu plus sur l'histoire, sur la culture et surtout sur les modes de communication marocains

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Très bonnes

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Pas tellement mais ça se fait naturellement

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Collectif

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Je suis plutôt orienté tâche, et ça me gêne qu'un travail ne soit pas rendu à temps et dans ce contexte là j'essaie de leur faire comprendre et c'est important de se comprendre et se faire comprendre pour ne pas que ça mène à des blocages

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Non c'est amical

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui je pourrai vivre définitivement au Maroc, parce que c'est très agréable, on y vit bien, les gens sont sympas et accueillants.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

C'est très positif, je suis très content de mieux connaître cette culture marocaine, en terme d'objectifs aussi, c'est positif, professionnellement c'est assez positif aussi il y a beaucoup d'opportunité et encore beaucoup de choses à faire donc c'est bien. J'en suis content.

## **Entretien 10 : Le 12/02/2016 à 12h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : Femme
- Age : 48
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : Aucune
- Formation à l'étranger : DEA en France
- Domaine de spécialisation : services
- Nombres d'années d'expérience : 27 ans
- Durée d'installation au Maroc : 6 ans
- Situation familiale : Divorcée
- Loisirs : Cinéma, plongée sous-marine, lecture
- Langues parlées : Français, anglais, espagnol, portugais, allemand, un peu d'arabe

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

J'ai postulé sur un poste d'expatrié, et ensuite l'agence qui est installée dans plus de 150 pays dans le monde, a retenu ma candidature et m'a envoyé sur un poste au Maroc. Mon profil était en adéquation avec le poste donc c'est la raison pour laquelle j'ai obtenu le poste.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle. J'étais très très heureuse, parce que vous savez il y a beaucoup de candidats et très peu d'élus, et puisque j'ai été retenue je ne pouvais que m'en réjouir.

Il y avait à la fois la joie d'être retenue et au même temps une pointe d'angoisse d'arriver à réussir le challenge. Ceci dit, j'étais déjà en expatriation, j'étais à Djibouti en Afrique de l'Est avant d'arriver au Maroc, ce n'était pas ma première expatriation. Je ne suis pas arrivée de la France.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

A l'époque, en 2006 quand je suis arrivée, c'était un Maroc qui occupait beaucoup la une des journaux, c'était devenu un peu l'eldorado des français, qui venaient y faire presque fortune, on en parlait à la télévision, dans plusieurs émissions et reportages, plusieurs venaient s'installer pour monter des Riad, c'était une image extrêmement positive, c'était la destination à la mode économiquement parlant, si on voulait faire des affaires. Il y avait plein de chose à faire encore à cette époque-là.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Oui c'était pour une période provisoire, c'était pour un contrat de 6 ans, j'ai toujours envisagé la mobilité pas la sédentarisation.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

En fait, j'ai envoyé un dossier, il fallait répondre à un certain nombre de critères, un CV qui correspondait au profil demandé, ensuite il y avait une première sélection faite par dossier et

ensuite j'ai été convoquée à un entretien devant un jury pendant 45 min où j'ai dû exposer mon parcours personnel, les raisons qui m'ont poussées à postuler et comment je voyais la mission qui m'était confiée. A la suite de ça j'ai reçu un mail pour me dire que j'ai été retenue pour le poste.

Je n'ai pas du tout eu de formation à l'expatriation. Non pas du tout.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Au départ, ce n'était pas du tout professionnel, mais plus d'un point de vue personnel et social. Vous savez le Maroc est à côté de la France, et j'avais l'impression d'être dans la grande banlieue française, je n'avais pas du tout l'impression d'être en expatriation comme je l'ai été quand j'étais en Afrique de l'Est où c'est loin où c'est difficile. Mais le Maroc pour moi c'était difficile socialement parlant, une grande solitude, ensuite au niveau du peuple, j'avais du mal à m'adapter à la culture marocaine, j'avais une certaine culture, je ne dis pas que l'une est meilleure que l'autre pas du tout, c'est juste que pour l'adaptation qui n'est pas évidente, quand on est d'une autre origine, il y a aussi le respect des us et coutumes. J'ai été respectueuse devant les gens, pendant ramadan je ne mangeais pas en public, je ne fumais pas non plus, je faisais de mon mieux pour respecter les traditions et les coutumes du peuple marocain. Il y a des choses qui ont été difficile à vivre, le regard des autres, la lourdeur administrative... en tout cas ce n'est jamais facile une expatriation. Je faisais de mon possible pour profiter de cette expatriation au Maroc. Enfin voilà ce n'était pas évident au départ mais après j'ai retrouvé mon rythme de croisière et j'ai regretté de quitter le Maroc. J'ai laissé beaucoup d'amis des gens avec qui j'ai tissé des liens extrêmement importants.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Ah oui ! J'ai vécu en Afrique de l'Est, c'était un pays musulman aussi, mais au Maroc, le rapport Homme Femme est beaucoup plus violent. J'ai été plus mal à l'aise au Maroc qu'au pays d'Afrique de l'est où j'ai été, par les regards surtout, il y a une absence de respect au départ très très difficile, ah oui ! Ça c'est certain. Mais je peux vous dire passer devant un café plein d'hommes ce n'était pas du tout qqch d'évident pr moi. Vraiment ! Je vous le dis. Après vous vous y habituez et vous en faites abstraction. Mais ça reste qqch que j'ai mal vécu. Et puis parfois l'agression verbale, le harcèlement verbal.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas d'enfants

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Le climat ! Non parce que j'arrivais de l'Afrique de l'Est où la chaleur est infernale, Marrakech c'est le grand lux. Même en période de grosse chaleur, car j'arrivais de Djibouti par rapport à Marrakech c'était rien du tout. Au contraire je préférais la chaleur au Maroc parce que c'était une chaleur sèche que la chaleur que j'avais avant où c'était très humide. La seule chose qui m'embêtait un peu c'était l'hiver où il faisait trop froid, et les maisons sont mal isolées.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Le premier jour où j'ai eu le gros choc, j'étais dans l'appart que j'avais loué, je suis descendu prendre un petit déjeuner... non attendez, alors...

Je me souviens de Deux choses, la circulation était pour moi une horreur, il y avait des charrettes, des mobylettes, des piétons, des vélos, c'était... ahhh je me suis dit je n'arriverai jamais à conduire ici, aucun respect du code de la route, c'était un cauchemar. La deuxième chose, c'était le lendemain de mon installation, je suis allée prendre un petit déjeuner dans un café et un monsieur est venu me dire « c'est combien », en croyant que j'étais une prostituée. !! Voilà donc pour moi c'était un choc, c'est indéniablement les deux pires souvenirs que je pouvais avoir en 48h au Maroc. J'avais l'impression d'avoir été muté dans une ville française, j'avais un peu le même sentiment. Quand j'étais à Djibouti la première semaine j'ai été invité chez plein de monde, mais ici ce n'était pas du tt pareil, c'était comme en France. C'était difficile mais j'y suis arrivée et j'ai tenu 6 ans

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Dans l'ensemble très bien, je n'ai pas souffert dans mon quotidien, j'avais du personnel de maison, j'avais une jolie maison, des conditions de travail très agréables, mais parfois il y a l'absence de respect que je n'appréciais pas trop. Ma vie était agréable, c'est vrai que par rapport à la conduite c'était l'enfer, mais après vous gérez hein.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Alors ! La culture marocaine, pour moi elle est très souvent liée à la religion, moi c'est comme ça que je la vois, c'est-à-dire qu'elle tourne pas mal autour de la religion. C'est ma perception, ce n'est pas une culture que je maîtrise énormément, j'ai aimé lire certains auteurs marocains, des magazines marocains pour m'imprégner de la culture marocaine, après il y avait pas mal de tradition aussi, berbères, les danses, les chants, le festival des musiques sacrées à Fès auquel j'ai assisté, le festival d'Essaouira... je ne connais pas très bien finalement je ne pourrai pas en dire davantage.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, je pense qu'elle n'a pas été un obstacle, à partir du moment où vous connaissez, vous savez, ça ne peut pas être un obstacle, je pense que le respect de la culture de l'autre est très important et va faciliter les relations avec l'autre. A ce niveau-là j'ai été assez respectueuse pour ne pas froisser les marocains, par des attitudes, des paroles qui auraient pu les choquer.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Ah oui complètement, ah mais moi je ne peux pas travailler dans ce que je ne sais pas faire.

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Plein de chose, la réussite, la diversité la possibilité de rencontrer les autres, de découvrir d'autres cultures, et le fait de réussir les challenges que je me fixe.

Dans l'ensemble c'était harmonieux, ce n'était pas le paradis, mais par rapport à d'autres organismes en Français, je dirai que oui, oui bien sûr, c'est quand même assez harmonieux, il y a des hauts et des bas certes, mais ça dépend de qui est à la tête de la hiérarchie, j'ai connu deux personnes qui ont été à la tête de l'organisation, ils étaient très différents l'un de l'autre. J'ai peut-être eu une période bcp plus agréable que l'autre. Si vous voulez je me considère qd même comme privilégiée par rapport à d'autres qui travaillent ds des établissements en France. Il faut le reconnaître, il faut être honnête.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Alors, je vous dis, les collègues marocains, ils ne sont pas vrmt en force de proposition, ils sont plutôt 'soumis' à ce qu'on leur demande de faire. Je pense que c'est dû à leur statut au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils suivent, ils ne sont pas dans la proposition, ils ne sont pas dans la contestation, ils sont plutôt dans l'acceptation des choses, ou dans l'implication, je ne veux pas dire qu'ils subissent mais ils suivent je dirais. Je ne vais pas dire qu'ils vont dire oui à tout, mais voilà c'est un peu le côté fataliste mais voilà c'est comme ça que je les ai perçus pendant 6 ans.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Ah oui ! Enormément, ça je vous le dis comme je le pense, beaucoup, la religion est partie prenante de la vie au Maroc, alors après, c'est une évidence. C'est un Oui définitif. Moi je me souviens des moments un peu tendus entre les collègues français et les collègues marocains, parce que la vision des choses était complètement différente, et la vision des choses au Maroc, elle tourne autour de la religion, des principes du coran, du prophète, et moi j'accepte, mais après c'est vrai que par moment on a des clachs culturels. Où on ne se comprend pas, ça c'est vrai !

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Dans l'ensemble, ça s'est bien passé. J'ai eu un conflit assez sévère avec un collègue franco-marocain, qui a duré assez longtemps, mais après à part cet incident là je n'ai eu aucune difficulté avec mes collègues, c'était assez sympathique.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Ah oui tout à fait, je les revois et ce sont des relations qui sont devenues très amicales, certes pas avec tout le monde mais avec quelques collègues. On organisait très peu de sorties hors du cadre du travail. Après bien sur j'avais pas mal de collègues français, et d'autres mariés avec des marocain(e)s, qui m'invitaient. Par contre, il y avait des soirées organisées par la hiérarchie au sein de l'organisation, où tt le monde se mélangeait, avait du plaisir à partager et à être

ensemble. On a organisé un ftour pendant ramadan, des petites fêtes pour les fins d'années... des petites choses comme ça, pour avoir des moments de convivialité on va dire.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français bien sûr, la langue de communication entre marocain et français c'est uniquement le français. Même si certains collègues français pouvaient parler arabe mais c'était la langue de communication.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Je n'en ai pas eu trop l'impression, très honnêtement, je pense que c'était plus aux collègues marocains de s'adapter au contexte français, que nous devions le faire. Tellement c'était un cadre purement français.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Et ben bien sûr, tout d'abord l'échange n'est possible que si on comprend la culture de l'autre, on peut échanger à ce moment-là, s'il y a un mur culturel, on ne peut pas aller vers l'autre, et ça va dans les deux sens. Partout où on est, il faut être ouvert à l'autre et à sa culture, il faut aller vers l'autre. Moi je dis que si c'est dans un seul sens c'est voué à l'échec.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

On les utilise très très souvent, on communique très souvent par mail. Ça restait des échanges professionnels avec les collègues.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je pense que ça les développe qd même, je crois que c'est un outil pour améliorer les échanges.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Au travail, jamais je n'ai été isolée ou écartée mais ce sentiment je l'ai vécu plutôt à l'extérieur en société pas au travail.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

La première chose, pour moi c'est le nombre de femmes voilées au Maroc, ensuite j'ai vu le pays se développer, c'est devenu de plus en plus occidental, développement de centres commerciaux, l'arrivée des enseignes occidentales, vous voyez. Le Maroc pr moi s'est bcp développé, en 6 ans j'ai vu bcp de construction, d'immeubles, croissance de tourisme, ac ts les côtés négatifs que ça peut avoir... enfin vous voyez !

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

J'ai tjrs eu du respect pour la culture de l'autre, je n'aurai jamais fumé en période de ramadan en public, je n'aurai jamais mangé nn plus, je ne me serai jamais mise en mini-jupe pour sortir, ni même ac un décolleté trop plongeant... ; enfin voilà c'est pour respecter le milieu ds lequel je vivais, c'est un choix. Des fois il y avait des marocaines, plus habillées à l'occidentale que moi !! En tant qu'étrangère je me suis tjrs considérée comme une invitée ds le pays où je vais. Pour moi il est normal de respecter l'autre culture, je n'y viens pas pour imposer ma culture, quel que soit le pays dans lequel je suis allée.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

C'est vrai que parfois une certaine incompréhension par rapport à la religion, je n'ai pas la culture musulmane donc automatiquement il y a des choses qui clachent.

Après je pense ce qui a facilité les choses c'est la langue, le fait que tout le monde parle français, ceci m'a facilité l'intégration, le fait que c'est un pays francophone, ça aide beaucoup l'intégration, la langue c'est un facteur d'intégration pour moi. C'est indéniable. Et puis il y a aussi le revers de la médaille, puisque les marocains parlent français, on fait moins d'efforts pour parler arabe. Ben oui, bien sûr, puisque finalement pourquoi aller apprendre l'arabe puisque tout le monde nous comprend et parle français.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

J'ai d'un côté des amis français ou franco-marocains, et d'un autre mes relations avec les marocains sont restées très superficielles. J'ai évolué dans un univers plus français que marocains.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas du tout, dans l'enceinte de mon milieu de travail il est interdit de porter le voile par exemple. C'est très laïc.

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'aime bien l'espace collectif, j'aime bien l'échange et pouvoir apprendre de la richesse des autres. J'ai aussi besoin de mon espace personnel mais pour plus d'échange je préfère un espace collectif.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Ah oui, je suis très respectueuse, moi quand on me dit de rendre ça demain alors là c'est indiscutable, mais c'est vrai qu'avec les marocains, c'est un peu 'Inchallah' ça c'est très difficile aussi. C'est vrai des fois j'ai été confronté à des situations où on me disait lundi, et je ne savais pas de quel lundi il s'agissait, la semaine prochaine, le mois prochain ... mais une fois qu'on le sait on fait avec... c'est vrai que la dimension du temps au Maroc n'est pas du tout pareil que la dimension temps occidentale.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

J'ai des relations amicales mais pas toutes, pour quelques personnes elles sont restées très professionnelles. Ca dépend des personnes.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal, pour moi c'est plus ce que sont les gens que leur sexe. On peut avoir des hommes qui sont très bien, des femmes qui sont très bien, non pour moi le sexe ça m'importe peu. Moi, ce sont les qualités humaines et professionnelles que les gens ont, ce n'est pas ds le sexe ou l'orientation sexuelle, c'est une chose que je ne prends pas en compte dans mes rapports avec les gens.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui je pourrais parfaitement, mais comme je l'ai dit avant je ne suis pas trop pour la sédentarisation.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

C'est une expérience très positive, ça m'a permis d'avoir le poste que j'ai maintenant, si vous voulez c'est un effet boule de neige. Ça m'a permis de grandir professionnellement, ça m'a permis de récupérer un poste avec davantage de responsabilité car j'avais mené à bien mes anciennes responsabilités. Et aussi les amitiés que j'y ai eu, des liens forts avec le Maroc et les gens au Maroc.

## **Entretien 11 : Le 13/02/2016 à 17h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrez pour compléter ces données.

- Sexe : Femme
- Age : 39 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 4ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Bac+4
- Domaine de spécialisation : informatique, statistiques
- Nombres d'années d'expérience : 17 ans
- Durée d'installation au Maroc : 16 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : footing, ski
- Langues parlées : français, arabe, un peu anglais et espagnol

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Parce que mon mari est marocain, on a eu une opportunité de travail et on est resté au Maroc

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale, donc cela fait 16 ans que je suis au Maroc, puis après on a eu la maison, les enfants.

Au début peur, parce que je connaissais pas du tout, mais après je me suis vite acclimatée. Un peu d'appréhension au début quand même, pas forcément par rapport au Maroc mais plus pour le fait de partir dans un pays que je ne connaissais pas.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

C'est celle qu'on me donnait, celle d'un pays où il n'y avait pas forcément toutes les commodités qu'il y avait en France. C'est-à-dire que même les personnes marocaines, me disait que ce n'est pas facile, il y a de grands salons, bcp de ménages, pas de supermarchés...

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Au début on s'était fixé 1 an, on avait un contrat d'un an, on s'était dit si ça nous plaît on reste sinon on rentre en France.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

On est embauché en contrat local, c'est une entreprise qui s'est chargée de notre embauche. Il y a eu un entretien et puis c'est tout. Je n'ai pas du tout suivi de formation, non pas vraiment.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Disons que ici, tout prend vite bcp de temps, j'ai un mari assez efficace qui prend les choses en main donc ça va, je n'ai pas trop souffert, mais c'est sûr que pour avoir l'eau l'électricité, le chauffage...au niveau des démarches administratives c'est trop lent mais après le reste ça été.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, ça ne m'a jamais posé de problème

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

On n'était que tous les deux, mon mari et moi.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non, ça va, un peu difficile la première année mais après je me suis vite acclimatée même trop acclimatée. Quand je rentre en France j'ai froid maintenant, je suis du Gers ce n'est pas la région où il y a le plus de froid mais là je en supporte plus le froid.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Euh, le plus marqué, ben c'était peut-être la chaleur et aussi la conduite automobile, parce qu'on était arrivé de Paris en voiture, en plein mois d'Août, j'avais commencé par conduire et c'est assez surprenant.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Comme je l'aurai vécu en France. Je ne pense pas avoir une vie très différente que celle que j'aurai pu avoir en France. On n'est pas en France mais ce n'est pas véritablement une expatriation, on se retrouve qd même pas mal, les gens parlent français, je retrouve des produits français, donc voilà.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Vu qu'on est un couple mixte, on respecte très bien les deux côtés, donc je participe, que ce soit fête du mouton, le ramadan, on le vit ici aussi, ça ne me pose pas de problèmes, c'est normal.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, pas du tout, on arrive à se comprendre et à se respecter

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Domaine de compétences non, alors depuis j'ai changé de poste, j'ai évolué au niveau professionnel

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Deux postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est l'autonomie qu'on me laisse, j'ai un supérieur hiérarchique avec qui ça se passe très bien, avec qui je travaille et qui me laisse une certaine liberté. J'ai aussi une bonne équipe, des gens qui veulent travailler, sympathique aussi

Le milieu est tout à fait harmonieux, on a des conditions de travail très satisfaisantes contrairement à la France.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Pour moi au niveau professionnel, il n'y a pas vraiment de différence. Je ne pourrai pas vous dire.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Dans mon cas à moi, ça n'intervient pas vraiment.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Il n'y a aucun souci à ce niveau-là.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Ça arrive d'organiser des sorties, mais pour moi personnellement j'ai une bonne copine au travail, et puis voilà, j'essaie d'avoir une vie en dehors du travail quand même, déjà que mon mari soit marocain on tient aussi à profiter et à séparer le travail de la vie privée.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Pour nous c'est le français, pour moi je parle arabe et je le comprends, je me débrouille mais côté boulot, on ne parle que français.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non, je ne crois pas

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Bien sûr, parce que chacun a des choses à apporter et à échanger avec l'autre, donc je pense que c'est important, dans le respect, je pense qu'il est important que chacun conserve sa culture mais partage avec l'autre aussi

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui bien sûr, que ce soit au niveau personnel ou professionnel, personnel parce que toute ma famille est en France et donc de communiquer grâce à internet c'est une facilité, et puis même professionnel, on est relié administrativement au siège et donc on échange régulièrement et en permanence. Tout le monde s'adapte facilement aussi à ces outils, on est tous habitués à les utiliser.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe au contraire, moi je parle à une collègue marocaine comme je parlerai à une française, il n'y a pas d'étiquette de nationalité ou de culture derrière les personnes.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Euh non, non ça ne m'est jamais arrivé de me sentir isolée.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

C'est la lenteur administrative, on va dire, et puis la conduite aussi, le fait de toujours dire oui, les gens vous disent « oui je viens à 3h » mais on sait jamais si c'est aujourd'hui, demain, ou le mois prochain, donc voilà, des notions à ce niveau-là totalement différentes. La notion du temps n'est pas du tout perçue de la même manière qu'en France, c'est vrai que quand on arrive c'est assez déstabilisant, et puis après maintenant on le sait et on fait avec.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non, moi je n'ai pas de soucis d'intégration ici, et je pense que de manière générale, la population française est bien accueillie et bien vue au Maroc.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Je ne vois pas du tout qu'est ce qui pourrait éventuellement bloquer mon intégration.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Elles sont correctes, un peu mises entre parenthèses mais ça n'a rien à voir avec le Maroc, mais c'est juste pour les enfants, elles sont un peu réduites.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Pas du tout.

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je n'ai pas de préférence, ça m'arrive de travailler seule ou en équipe je n'ai pas de préférence.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Ah oui, ça je suis très stricte là-dessus, je n'accepte pas les retards, quand j'ai des délais qui sont fixés, j'estime qu'ils doivent être respectés.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

A part un ou deux collègues elles peuvent être amicales mais sinon elles sont professionnelles.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Peu importe.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Pour l'instant, je ne me vois pas retourner ailleurs, oui, je crois pouvoir vivre ici définitivement, c'est ce qui était prévu. D'un côté je suis avec ma famille et donc mes enfants, et il est très difficile d'envisager un déménagement et au même temps, les conditions et la qualité de vie est très appréciable, plus le personnel de maison, on se permet un petit weekend par ci par là, chose qui est un peu plus compliqué en France.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Très positive et enrichissante, de toute façon il n'y a pas d'expérience parfaite mais dans la globalité très positive.

## **Entretien 12 : Le 15/02/2016 à 20h00**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : Femme
- Age : 48 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 4 ans
- Formation au Maroc : Aucun
- Formation à l'étranger : Bac + 4
- Domaine de spécialisation : Energie
- Nombres d'années d'expérience : 25 ans
- Durée d'installation au Maroc : 10 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : Sports, lecture
- Langues parlées : français, un peu d'anglais, d'espagnol, de portugais et d'arabe

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

J'ai suivi mon mari, qui a eu un poste au Maroc.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

Une décision familiale. J'avais déjà travaillé au Portugal, ce n'étais pas ma première expatriation, et le Maroc était une destination qu'on voulait bien découvrir.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Est-ce que j'avais une image, je ne me souviens plus franchement je connaissais très peu je ne pourrai pas vous dire.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour période provisoire, c'était pour 5 ans au départ, mais on l'a prolongé.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

C'est le siège qui attribue le poste, on avait postulé pour une expatriation, et notre candidature a été retenue. On n'a pas du tout suivi de formation.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Oh lala ça fait 10 ans, alors c'est parfois croire que c'est la France et que ça ne l'est pas. Et puis parfois la lourdeur administrative, le plus compliqué ça reste les démarches administratives, pour avoir les plaques d'immatriculation, la carte de résident... c'est fastidieux.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Ah ben je trouve que c'est très compliqué ici, dans tous les cas, je pense que c'est un pays où les femmes n'ont pas de statut, il y a encore énormément de choses à changer.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

J'ai deux filles, elles avaient 10 et 7 ans. Elles ont plutôt bien vécu la transition, elles sont restées dans une école française, après... c'est une situation privilégiée.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Ah non, c'est très agréable. En période de grandes chaleurs on n'est presque jamais ici.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

C'est étonnant, je n'ai pas un souvenir précis, la lumière peut être, la végétation, ... je ne saurais pas vous dire ! ah mais tiens un souvenir qui me revient, alors c'est l'image de la mosquée trop petite que les gens sont sur le trottoir pour faire la prière du vendredi, où j'étais gênée de passer au milieu de ces gens pour rentrer chez moi.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

C'est un quotidien agréable, j'ai gardé la dame qui s'occupait de mes filles petites, elle vient toujours chez moi, c'est un quotidien relativement simple.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Je ne pourrai pas la définir. Je crois que c'est très enclin de la religion, et aussi le regard de l'autre. Mais après je ne pourrai pas en dire plus.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non parce que j'ai très peu de rapports avec mes collègues marocains, mais après je crois qu'on a une vision très différente du travail.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui je fais exactement le même travail que ce que j'aurai pu faire en France.

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est mes relations avec les autres, les conditions de vie

Je pense que oui, harmonieux, bon je dirai qu'il y a des collègues avec qui on s'entend plus que d'autres comme dans n'importe quelle organisation mais voilà, après il y a la barrière de la langue, car des fois je me retrouve face à des collègues qui parle arabe entre eux donc je ne comprends pas forcément ce qu'ils disent. Mais ce n'est pas pour autant que j'ai des mauvaises relations avec eux. Je ne les côtoie pas forcément à l'extérieur mais il y a un souci du vivre ensemble.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Je ne peux pas répondre à ça. Pour moi tant que le travail se fait il n'y a pas de différence.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Je ne sais pas.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Il n'y a aucun problème à ce niveau là

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui on organise des sorties mais pas forcément avec des marocains c'est plus avec des français ou des franco-marocains.

21. Qu'est-ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

L'usage du français bien sûr, mais si je parlais arabe, j'aurais eu plus de contact. J'ai pris des cours mais finalement je ne fais pas d'effort pour apprendre davantage vu que tous mes collègues parlent français.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication ? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Je ne crois pas, même si on est au Maroc un pays musulman, le foulard reste interdit, ... ça reste quand même laïc.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Je pense que oui, parce qu'on n'a pas forcément le même référentiel.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui tout le temps, on utilise beaucoup le mail pour échanger entre collègue.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe et bloque au même temps. Elle peut développer si on a plus de connaissances de la culture de l'autre et de sa langue et vice versa.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, je ne crois pas, après effectivement si je me retrouve face à des collègues qui parle arabe et que je ne maîtrise pas la langue, donc le fait de ne pas maîtriser l'arabe exclu.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

C'est compliqué quand même, puisqu'ici on est étranger, ça n'a rien à voir, je pense que la vraie différence c'est que, ici j'ai totalement confiance d'être étrangère, je vais donc respecter accepter des choses, je ne me permets pas non plus d'aller à la médina en mini-jupe du fait d'être étrangère par exemple. Je prends en compte le fait d'être dans ce pays-là. Mais c'est un choix, il y a des gens qui le font quand même.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non je ne vois pas qu'est ce qui pourrait entraver mon intégration, le Maroc reste un pays proche de l'Europe de la France.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

La maîtrise de la langue peut à la fois bloquer et faciliter l'intégration.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Elles sont limitées et correctes

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas du tout

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Indifféremment

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Oui, j'essaie de gérer même si ce n'est pas évident.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles peuvent être amicales mais très rarement

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Je ne sais pas

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Non, ce n'est pas mon pays tout simplement

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Il y a une belle qualité de vie, le climat est un réel avantage, moi j'exerce mon travail dans de très bonnes conditions, dans un cadre agréable, le soleil, est tout, ça embelli mon quotidien je pense.

### **Entretien 13 : le 15/02/2016 à 21h30**

#### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 45 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : Aucune
- Formation à l'étranger : Master
- Domaine de spécialisation : Assurances et finances
- Nombres d'années d'expérience : 20 ans
- Durée d'installation au Maroc : 15 ans
- Situation familiale : mariée
- Loisirs : Sports, course, danse, lecture
- Langues parlées : Français, anglais, Arabe dialectale.

#### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Je me suis mariée au fait avec un marocain, et donc on est venu s'installer au Maroc par la suite.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale. Ma réaction, c'est que j'ai été partante, et contente.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Je connaissais déjà parce que j'étais venue avant de m'installer avec mon époux, bon une grande différence au niveau de la circulation, du bruit, du monde enfin voilà. L'image avant de venir, je n'en avais pas une précise, je ne connaissais pas du tout. Je n'avais pas d'image préconçue.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour période permanente.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'ai attendu d'avoir un poste au Maroc pour venir. Il y avait une sélection au niveau du siège. Je n'ai pas suivi de formation avant l'expatriation.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

La première difficulté c'était par rapport à l'éloignement de ma famille, le fait de quitter la France et de retrouver dans un environnement tout autre et très différent.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Euh, non pour moi le rapport homme femme se résume à mon époux et moi et puis le reste ...

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas d'enfants à l'époque.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Ah oui pour moi c'était difficile à vivre et ça l'est toujours, je n'arrive pas à m'y habituer.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

C'était l'emménagement, tout était nouveau. C'est surtout par rapport aux choses pratiques. Mais je n'ai pas de souvenir précis.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Tout ce qu'il y a de plus normal, tout se passe très bien, les marocains en général sont très accueillants, il n'y a pas de difficulté relationnelle.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

La culture marocaine pour moi passe par la nourriture (rires), les fêtes, les traditions, la religion aussi qui a une place très importante qui rythme la vie quotidienne, et puis aussi le sens de la solidarité familiale aussi.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, chacun reste ce qu'il est au fond, on ne peut pas s'assimiler une culture au fait, c'est-à-dire que je reste profondément française et je vis ici au Maroc.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui tout à fait.

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Deux postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

J'aime ce que je fais, j'aime l'échange, le contact avec les autres principalement c'est ça. C'est très harmonieux et très mixte, il y a beaucoup de nationalités, il y a une mixité assez importante, culturelle et sociale.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Il n'y a pas énormément de différences, on a les mêmes préoccupations au travail, les mêmes difficultés parfois. Je ne vois pas de différences.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Ah oui !! j'ai plusieurs collègues qui font intégrer le religieux dans le champ du travail.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui !! A partir du moment que tout le monde se respecte.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui tout à fait. Rarement mais on le fait de temps en temps.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Du français, clairement, parce que les autres collègues français ne parlent pas suffisamment arabe pour tenir une conversation avec les marocains en arabe. C'est impossible, en plus il n'y a pas de cours d'arabe et ça c'est un grand problème. Il n'y a pas d'institut arabe, comme l'institut français ou un établissement où on peut apprendre à parler arabe. On apprend sur le tas. Le fait que les marocains parlent français, on fait moins l'effort d'apprendre à parler arabe.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Oui, je crois bien que oui, les documents sont rédigés en arabe et en français pour cibler un plus large public. Donc je pense que le fait d'intégrer l'arabe c'est prendre en compte la diversité culturelle.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Tout à fait, d'ailleurs entre collègues on essaye d'organiser une petite soirée 'ramadanesque', autour d'un 'ftour', quand c'est Noël on organise une soirée autour d'un sapin de Noël, donc voilà ça fait partie des moments de convivialité.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui, évidemment. Le travail a bcp changé en 20 ans, on est passé du rien informatique au tout informatique. Il y a quelques collègues qui ont du mal à s'adapter surtout ceux de l'ancienne génération. On travaille par mail, sur le Drive...

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je pense que ça permet au départ d'ouvrir des possibilités car elle permet d'échanger, et puis dans un second temps les gens doivent avoir envie d'aller au-delà, car sinon la communication va s'arrêter là. Donc après c'est une volonté personnelle. Et puis quand on vit dans un pays on a forcément cette volonté afin d'y être intégré.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non pas spécialement, je n'ai jamais eu l'impression d'être écartée, au contraire même, j'ai tjrs été très bien accueillie même si je ne maîtrise pas parfaitement la langue.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Alors, la première chose c'est le climat et ça je ne m'y suis toujours pas habituée, (rires), c'est un climat agréable sauf pendant l'été. Ceci dit quand je rentre en France et qu'il pleut pendant 15 jours ou 3 semaines, j'ai du mal aussi. Ensuite, il y a une chose avec laquelle j'ai du mal c'est la circulation, le bruit de la ville, c'est extrêmement fatiguant. Mais ça reste un pays où il fait bon vivre, c'est un pays dans lequel il fait bon élever ses enfants, les enfants peuvent profiter d'une enfance très privilégiée, on va dire, le fait de pouvoir être aidée à la maison pour les mamans, la nourriture, pouvoir préparer des plats tous frais, avec des légumes frais, en fait c'est une qualité de vie qu'on ne peut pas avoir en France.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Oui, c'est une culture qui est extrêmement religieuse, et moi je suis certes croyante mais la pratique religieuse est très présente dans la vie quotidienne. On voit qu'il y a une pression sur les femmes, un peu moins quand on est étrangère, mais je le vois bien, il y a un rapport entre

les hommes et les femmes un peu dérangent. Le fait d'être française me permet d'avoir une certaine liberté, mais il y a tjrs un regard familial auquel je ne pourrai pas m'habituer.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Alors, si je n'avais pas travaillé, je ne serais jamais restée, parce que le travail c'est ce qui permet d'avoir des relations sociales, et qui permet de partager avec des personnes qui vous ressemblent quelque part, après tout, quand on est étranger dans un pays on a besoin de se retrouver avec des gens qui nous ressemblent parce que les cultures sont très différentes et la façon de vivre est aussi très différente, et il est difficile de se faire des amis en dehors du cercle professionnel, et donc je pense que je ne le supporterai pas si je ne travaillais pas, j'aurai eu bcp de mal à avoir des amis, on a besoin de ça pour s'épanouir et vivre bien. C'est donc mon travail qui me facilite mon intégration.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Très bonnes, avec le travail justement, j'ai un réseau d'amis très agréable, avec qui je passe du bon temps, mais plutôt féminins marocaines et françaises. C'est un pays où les amitiés hommes femmes sont très peu tolérées.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Absolument pas.

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je préfère un espace individuel, c'est bien aussi de travailler en équipe mais j'ai besoin de calme et de mon espace privé.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Je suis assez tolérante, quoique on n'arrive pas tjrs à tenir les délais, je ne me préoccupe plus de la notion du temps, car au départ c'était très difficile pour moi, on vous dit 'Inchallah' et puis après ça ne se fait jamais. Après j'ai compris et puis je suis devenue plus 'cool' par rapport à ça. Et puis je me dis que ça ne vient pas aujourd'hui ça finira par venir demain (rires). J'ai pris un peu l'air du pays.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles sont avec certains purement professionnelles et avec d'autres amicales, tout dépend des personnes.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est totalement égal. On travaille souvent en équipe et je ne vois aucune différence.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui, parce que je me suis habituée au pays, et j'aurai bcp de mal à revenir vivre en France, ma vie est ici, mon mari est ici mes enfants sont ici, je ne vois pas l'intérêt de partir, en vacance oui, mais j'ai ma maison ici, je suis attachée à ce pays, et aux gens qui vivent à ce pays, ce sont des attaches familiales, j'aurai aussi bcp de mal à réadapter au travail en France, parce que les conditions ne sont pas les mêmes.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Alors sur les deux plans, c'est un bilan positif, sur le plan personnel, c'est un pays qui m'a bien accueillie, les gens sont extrêmement chaleureux, que ce soit au niveau de la famille ou au niveau professionnel, il ne m'était pas du tout difficile de m'intégrer après c'est un pays qui est très contrasté, quand on voit la misère, c'est choquant aussi, il y a des choses qui peuvent être dérangeante mais en fait c'est qd même un pays où il fait bon vivre.

Au niveau professionnel, je pense que je suis mieux ici que je le serai en France, je vois des collègues qui repartent et ils ont du mal à se réadapter. Je suis bcp mieux ici que je ne pourrai l'être en France.

## **Entretien 14 : Le 20/02/2016 à 16h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 60 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 4 ans

- Formation au Maroc : Baccalauréat
- Formation à l'étranger : France - Grenoble
- Domaine de spécialisation : Audit et services financiers
- Nombres d'années d'expérience : 38 ans
- Durée d'installation au Maroc : 56 ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : la chasse dans les montagnes
- Langues parlées : arabe (dialectale), français

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Mes parents sont venus s'installer au Maroc depuis 1915, ils étaient fonctionnaires au Maroc à Rabat, c'est ainsi qu'ils ont eu toute leur carrière de fonctionnaire au Maroc, et donc je suis né au Maroc aussi.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était la décision de ma famille au départ mais après j'ai moi-même choisi de rester au Maroc parce que c'est un pays que j'estime m'a beaucoup donné, et que j'aime beaucoup. Je suis très content de ma décision d'être resté car j'y ai rencontré ma femme.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

C'est une image d'un pays où l'hospitalité règne, où les gens vous accueillent toujours très bien

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour période permanente

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Pour ma part, j'ai postulé après l'obtention de mon diplôme en France, j'ai souhaité repartir au Maroc et ma candidature a été retenue. Je n'ai pas eu de formation, d'autant plus que je connaissais bien le Maroc c'est le pays dans lequel j'ai grandi

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

C'est uniquement le fait de ne pas pouvoir avoir le droit du sol, j'ai une frustration à ne pas être intégré à 100 % en plus le problème d'une religion d'Etat fait qu'on ne peut pas être marocain, mais nous le sommes car j'ai choisi de rester et comme je vous l'ai dit avant c'est un pays qui m'a toujours bien accueilli. Moi j'ai eu l'occasion depuis tout petit d'être en contact avec la population marocaine que ce soit en ville ou à la campagne, tous mes camarades de classes sont marocains et je reste très en lien avec eux et donc si vous voulez ça ne pose pas de problème mais bien au contraire.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

A la campagne, la relation homme femme reste très traditionnaliste certes mais on est resté quand même à une configuration très ancienne, dans les villes ont pris beaucoup de responsabilités et en prennent encore un peu partout, ce qui permet une relation un peu plus apaisée, plus égalitaire, petit à petit, mais je souhaite que cette évolution ne s'arrête pas du fait d'une crispation au niveau de l'extrémisme religieux.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Mes enfants sont nés au Maroc aussi et ils ont un quotidien très agréable avec leurs amis et parlent couramment arabe classique et dialectale.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (périodes de grandes chaleurs)

C'est un climat que j'adore ! Bien au contraire c'est un climat tout à fait supportable tout au long de l'année

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Le plus marquant, c'était la communion de toutes les communautés suite à un accident des deux frères qui se sont tués sur la route au Maroc, où j'ai pu voir l'amitié qui nous liait tous marocains et autres qui sont venus et nous ont soutenus.

Le plus beau souvenir était les jours où je suivais mon père dans la campagne, pour partager avec des gens simples les couscous et les tajines, qui ont toujours été là quand il le fallait et c'est toujours pour moi un havre de paix et de tranquillité de voir ces gens tous les dimanches dans la campagne et partager leur quotidien.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

C'est un quotidien vraiment agréable, avec des personnes que nous aimons beaucoup, plusieurs amis et anciens camarades marocains avec qui j'ai toujours contact et qui sont restés de très bons amis à moi.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

D'abord toute cette culture c'est au fait une véritable histoire qu'a eu le Maroc, avec ces heures de rayonnements, on est resté dans la tradition bcp moins maintenant avec une évolution de moins de tolérance, que par rapport à quand j'étais enfant, mais ça reste une culture riche, qui était le berceau de la conquête espagnole, on le voit par la façon de vivre qui reste très traditionnelle mais au même temps assez dynamique, et il y a beaucoup de richesse dans cette culture.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Absolument pas. A mon avis c'est un plus d'être français et avoir grandi au Maroc, ça m'a permis de m'intégrer plus facilement et de mieux connaître la culture marocaine ce qui me facilite mes échanges avec les marocains.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

J'ai occupé 3 postes, deux à Casablanca, et un à Marrakech, entrecoupé par deux postes en France,

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est la chance d'avoir des collègues de cultures différentes, le changement de ville nous motive aussi, nous permet de voir la grande diversité du Maroc au niveau des régions et que Casablanca et différente de Marrakech et partout ça a été un réel plaisir de travailler.

Partout où j'ai travaillé c'était très harmonieux et il n'y a jamais eu de souci.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

C'est un plaisir de travailler avec des collègues marocains, il n'y a pas de grosse différence, du moment que le travail se fait je ne trouve pas qu'il y a une différence entre travailler avec un collègue français et collègue marocain.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Absolument, d'autant plus qu'elle fait partie de la société civile notamment pour le ramadan..., mais il n'y a pas de grosses incidences ensuite sur le déroulement du travail

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, il n'y a aucun problème à ce niveau là

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

En ce qui concerne ma relation avec mes collègues c'est un peu difficile à tisser des relations amicales vu ma situation dans la hiérarchie de l'organisation, moins avec mes collègues actuels, car j'ai une fonction qui empêche un peu ces relations

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Dans le travail, c'est le français qu'on utilise pour communiquer, mais le fait que mes collègues marocains savent que je parle arabe, ça joue un rôle, on échange des phrases en arabe de temps en temps et ça nous fait du bien.

Et puis à l'extérieur bien sûr dans la campagne quand on parle arabe on est vite intégré et considéré comme membre de la famille parce qu'on échange beaucoup plus facilement.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas vraiment, on n'a pas trop besoin de prendre en compte les deux cultures car on estime qu'on est dans un environnement français où nos collègues marocains se sont complètement adaptés, mais s'il le faut nous adaptons notre environnement pour que nos collègues se sentent le mieux possible.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Evidemment, quand vous avez des cultures différentes vous avez des échanges bcp plus riches, notamment ça permet aussi la compréhension de l'attitude de l'autre, la vision du monde aussi, et ça fabrique bcp de tolérance et d'échange et donc ça ne peut qu'être bénéfique pour une situation d'échange.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui bien sûr ! On ne travaille qu'avec ça. On échange très souvent par mail et ça nous fait gagner du temps.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe car elle permet des échanges tout en respectant la culture de l'autre, on ne peut qu'apprendre davantage sur l'autre et sa culture, bien sûr si on a cette ouverture d'esprit.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non pas du tout !

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Je suis beaucoup plus imprégné de la culture marocaine que la culture française, malgré la religion, qui peut des fois constituer un léger problème, mais je me sens mieux au Maroc qu'en France. La principale différence c'est peut être au niveau religieux.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Oui, je pense que de toute façon, vu l'omniprésence du facteur religieux ça fait que les barrières culturelles sont importantes, après il faut s'adapter mais, effectivement je pense que ça pose un réel problème.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Ce qui pourrait faciliter encore plus notre intégration, c'est qu'il faudrait pouvoir obtenir la nationalité marocaine, mais comme celle-ci sous-entend une conversion à l'islam, c'est peut être difficile de demander à quelqu'un de se convertir pour avoir la nationalité. Ça me semble un peu difficile.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Sincèrement, elles sont excellentes, très très agréables, dans un quotidien tout à fait gérable.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas vraiment

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je travaille dans un espace collectif, qui me convient tout à fait.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

J'ai un peu plus de souplesse, j'ai appris à mettre des dates un peu plus souples car sinon je n'y arriverai pas, j'ai une marge de souplesse pas trop mais j'en ai une.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Comme je vous l'ai dit avant, il est difficile pour moi d'entretenir des relations amicales avec mes collègues de par ma position hiérarchique, je préfère donc que mes relations restent purement professionnelles.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

De toute façon, je n'ai pas trop le choix car je travaille de manière directe avec un environnement féminin, mes secrétaires, j'ai eu une supérieure hiérarchique féminin mais c'était moins drôle, je n'ai pas d'aprioris tout en sachant que ce n'est pas pareil de travailler

avec l'une ou l'autre catégorie mais on s'adapte. Je n'ai aucune raison de vouloir travailler plutôt avec une catégorie et pas l'autre. Finalement c'est pareil.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Maintenant que mes enfants partent pour des études post bac à l'étranger, on se dit que sur 10 ans on vivra au Maroc, au-delà de 10 ans on ne sait pas trop, les raisons qui font qu'on est très attaché à ce pays, c'est parce qu'on y a grandi et que la majorité de notre vie on l'a passé ici, on est mille fois plus imprégné des codes marocains que des codes français, et le paradoxe c'est qu'on est entre les deux cultures mais on se sent mieux au Maroc on est beaucoup plus heureux.

Les raisons médicales pourraient nous pousser à rentrer, c'est le post opératoire qui pose problème, les chirurgiens sont excellents mais le suivi laisse à désirer.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Mon bilan personnel, c'était formidable, avec une cohabitation parfaite avec un mixage de cultures avec mes camarades marocains, israélites, étrangers... j'ai vécu pour ma part une expérience que beaucoup pourrait m'envier. Ce bilan personnel a eu beaucoup de conséquences sur mon bilan professionnel, et mon maintien au Maroc m'a un peu handicapé sur ma carrière professionnelle, j'ai perdu à cause de ça la promotion... ceci dit sur mon bilan professionnel, j'ai beaucoup perdu mais j'ai beaucoup gagné sur le plan personnel. Ça reste un bilan très positif.

## **Entretien 15 : Le 21/02/2016 à 13h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 45 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 3ans
- Formation au Maroc : baccalauréat
- Formation à l'étranger : licence à l'université de Toulouse le Mirail
- Domaine de spécialisation : Télécoms
- Nombres d'années d'expérience : 21ans
- Durée d'installation au Maroc : 41 ans

- Situation familiale : mariée
- Loisirs : sports (gym, natation, balades)
- Langues parlées : arabe, français

## **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Mes parents étaient en France, mon père était professeur d'anglais et il avait demandé de venir au Maroc, le but était d'enseigner dans un lycée marocain, dans le but d'une coopération, quand il est arrivé à Casablanca et il a enseigné dans un lycée marocain. En 1978 ma mère a trouvé un travail de secrétaire au lycée Lyautey et mon père a fait renouveler son contrat, et donc là mes parents ont décidé de rester et de ne plus quitter le Maroc.

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision de mes parents et donc familiale, dont je suis particulièrement fière !

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Le Maroc est le pays dans lequel j'ai grandi, et dans lequel je me suis toujours bien sentie, je n'ai pas d'image spécifique mais ça reste un pays riche en cultures et en histoire. La population marocaine est très accueillante et respectueuse à notre égard.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour une période permanente.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'ai eu mon diplôme à l'université de Toulouse, le Mirail, ensuite j'ai postulé pour un poste au Maroc, j'ai eu des entretiens et on m'a affilié à un poste ici. Non, je n'ai pas suivi de formation avant de venir. Mais comme je l'ai mentionné avant j'ai grandi au Maroc et donc je connais mes repères.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Sincèrement, je ne rencontre pas réellement de difficultés, ma situation d'étrangère au Maroc, fait que depuis ma plus tendre enfance je suis totalement intégrée, dans ma manière de fonctionner. De plus comme je travaille il y a un filtre qui fait que je me sens très heureuse dans ce pays. Après c'est peut être au niveau administratif, qu'il peut y avoir quelques petites difficultés. Mais franchement, mon contact avec ce pays, il est plus positif, que négatif, et le fait d'être né ici c'est un peu dans mes veines et j'ai su décrypter des modes de fonctionnement et on est dans l'acceptation de plein de choses que d'autres personnes nouvellement arrivées ont plus de mal à intégrer pour moi ça se passe très bien.

Une autre chose à titre anecdotique, quand j'ai quitté le Maroc pendant 7 ans, et que je suis revenue pour y travailler, tout a été facile du fait que j'avais déjà vécu au Maroc et je n'ai eu aucune difficulté.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non tant que les femmes réussiront à évoluer et à s'épanouir, je pense qu'il n'y a aucun souci au contraire, en revanche si la montée de l'islamisme perdure là peut être effectivement il y a du souci à se faire.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Mes enfants sont nés au Maroc et n'ont aucun mal avec la culture marocaine.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Alors là, pas du tout !

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Le Maroc pour moi est ponctué à la fois d'évènement très tristes et d'évènements heureux partagés avec mon mari et ma famille.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Excellent, un quotidien riche en échange avec mon entourage, aussi bien marocain que français, ça se passe très bien.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Une culture plutôt masculine. Les femmes ont énormément évolué au fil des années, la femme est l'avenir de l'homme et je crois que ça s'illustre parfaitement au Maroc, alors on est vraiment dans une sorte de dichotomie entre une évolution grandissante avec des choses qui ne sont pas forcément tjrs très positives et le côté traditionnel qui essaye de se maintenir, donc vous voyez bcp de femmes voilées, ce qui ne se voyait pas forcément il y a quelques années, et il y a de l'autre côté des personnes qui vont fonctionner à l'europpéenne et pas forcément le bon côté europpéanisé, donc c'est très amusant parce que ces mondes se côtoient et visiblement s'entendent. Il y a une évolution qui est réelle, j'ai l'impression que le pays veut évoluer et à la fois ce côté traditionnel, qui fait que le pays se cristallise pour créer un contre balancier, je pense que c'est par mesure de protection aussi. C'est à la fois très traditionnel obéissant à une religion qu'est l'Islam et au même temps une sorte d'ouverture et de liberté qui n'est pas forcément bien gérée, c'est très étrange.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas du tout, aussi parce que j'ai grandi au Maroc et donc je connais bien la culture enfin, j'estime que je me suis bien imprégnée de cette culture, chose qui me facilite mes rapports avec collègues et aussi les gens que je côtoie.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

J'ai occupé deux postes depuis que je travaille au Maroc

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est diversité des cultures régionales au Maroc, c'est ce qui nous motive, travailler dans des villes différentes et pouvoir rencontrer des personnes de régions différentes m'a permis de découvrir d'autres cultures qui diffèrent d'une région à une autre.

Oui, pour moi ça a toujours été harmonieux.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Je travaille en complémentarité, je travaille par projet et ça se passe en général très très bien, sincèrement l'entente est parfaite.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Oui j'en suis absolument certaine, tout simplement parce que la religion est omniprésente et qu'elle induit des comportements

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui je n'ai aucun mal

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui avec une collègue marocaine qui est devenue ma véritable amie

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Dans un environnement professionnel, c'est évidemment le français, en revanche dès que vous sortez en tant qu'euro péen et que vous parlez arabe, ça crée une surprise chez votre interlocuteur, c'est à double tranchant, certains vont très bien réagir et éprouver une certaine fierté à vous entendre parler arabe et d'autre vont être très agressif et que vous essayez de les rabaisser, ce qui évidemment n'est pas du tout le cas, nous avons absolument tenu à ce que nos enfants parlent arabe même s'ils ne sont et ne seront jamais marocains, on tenait à ce que l'acceptation et le respect de l'autre passe aussi par cette langue.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas vraiment

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Je pense que la maîtrise et la compréhension des codes culturels de l'autre permettent l'échange et d'éviter tous les impaires. On est amené à échanger de manière éclairée qu'à partir du moment où on connaît la culture de l'autre et on la respecte.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui bien sûr qu'elles nous ont facilité notre travail au quotidien, dans la mesure où l'échange se fait de plus en plus vite et l'information est rapidement transmise. C'est un gain de temps remarquable.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe les possibilités d'interaction à condition d'établir un respect mutuel des deux cultures en interaction.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non pas du tout, je pense que le fait de parler arabe m'a personnellement permis une meilleure intégration.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Pour moi la seule différence est la religion, comme je vous disais avant je suis partie en France pour mes études pendant 7 ans et j'étais contente de revenir au Maroc car c'est ici que j'avais grandi et je m'y sens super bien.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Je pense que de toute façon l'omniprésence de la religion fait que les barrières culturelles existent.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Le fait de pouvoir obtenir la nationalité marocaine, pourrait faciliter encore plus mon intégration. Mais comme celle-ci nous oblige à une conversion à l'islam je crains que ça soit un peu compliqué.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Je ressens beaucoup d'empathie, et un respect mutuel qui fait que c'est pour ça qu'on est resté aussi longtemps au Maroc. Je me sens totalement respectée.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Absolument pas

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Je travaille dans un espace collectif chose que j'apprécie bien

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Pour moi quand il y a un délai il y a un délai c'est tout et donc oui je ne tolère pas les retards.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles peuvent être amicales avec quelques collègues mais pas tous.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Franchement homme ou femme ça n'a absolument aucune incidence à partir du moment que la personne est agréable et ouverte et aime dialoguer. Franchement ça se passe super bien que ce soit avec un homme ou une femme.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

En fait je ne sais pas du tout. Ça dépendra de ce qui va se passer avec nos enfants et de l'évolution du pays et puis des aléas de la vie qui font qu'on ne se sait pas si on va s'installer définitivement ou pas.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Pour ce qui est de mon expérience personnelle, c'est toute ma vie puisque j'y ai grandi et que mes enfants sont nés ici et que j'y ai rencontré mon mari et que ma vie s'est faite au Maroc, ma vie professionnelle et ma personnelle sont intimement liées, et mon bilan est excessivement positif les moments heureux que nous avons vécu on espère qu'ils perdureront et qu'on en aura encore plein les années à venir. Et voilà pour moi c'est que du positif, maintenant est ce que ça va être différent dans un an, je ne sais pas !

## **Entretien 16 : Le 04/03/2016 à 11h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : F
- Age : 50 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Maîtrise
- Domaine de spécialisation : Environnement
- Nombres d'années d'expérience : 25 ans
- Durée d'installation au Maroc : 20 ans
- Situation familiale : Mariée
- Loisirs : sports, yoga, lecture, ciné
- Langues parlées : Français, anglais, polonais, arabe

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

C'est parce que j'ai rencontré mon mari au Maroc, c'est ce qui a fait que je me suis installée au Maroc.

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle. (Rires). Je ne regrette pas mon choix, c'est toujours intéressant de vivre dans un pays qui n'est pas le sien, parce qu'on apprend au quotidien, je pense que c'est vraiment une école de la tolérance, et puis on reste toujours dans l'ouverture et c'est intéressant même si ce n'est pas toujours facile à vivre.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Au fait j'en avais pas vraiment, je ne connaissais pas du tout, ni le Maghreb en général, c'était la découverte. Peut-être au départ j'avais plus une image d'exotisme véhiculée, par tout ce que j'ai pu lire dans la littérature.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Au départ c'était provisoire je n'étais pas de rester, je voulais rester pour une année et puis finalement j'y suis toujours.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Oui il y avait un processus de sélection, il y avait un appel d'offre j'ai postulé, la liste a été longue, j'étais au début sur liste d'attente puis ensuite j'ai été sélectionnée et j'ai passé un entretien pour un poste sur Casablanca au début et puis après un an et demi on m'a proposé un poste à Marrakech. Non je n'ai pas suivi de formation particulière, pas du tout.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Ce qui n'était pas évident, c'était plus personnel, c'est qu'avec mon mari on a vécu 4 ans sans être marié, à l'époque ce n'était pas du tout accepté, on vivait dans l'inégalité la plus totale, mais après je crois que maintenant ça a changé, c'était il y a 20 ans.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Oui, c'est sûr que le rapport est différent, par rapport à la France, parce qu'il y a des choses qui ne sont pas toujours bien vues.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Je n'avais pas d'enfant à l'époque

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Un peu, ce sont les périodes les plus difficiles. Mais sinon l'hiver et le reste de l'année c'est très agréable à vivre.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Oh lala... ça remonte à tellement longtemps, je pense que ce qui m'a beaucoup marqué, c'est que pour une femme ce n'était pas facile de se promener dans la rue, ce n'était vraiment pas évident, maintenant je trouve que pour une femme c'est plus facile.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Disons, que bon moi je travaille, je suis assez occupée, c'est un quotidien assez ordinaire.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Pour moi c'est tout ce qui est lié au patrimoine de la médina, donc, de l'artisanat, le zellige, le bois, ... et également de la tradition orale.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, pas particulièrement, c'est sûr qu'on est différent, il faut juste respecter l'autre, mais ce n'est pas du tout un obstacle.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Plus ou moins, pas vraiment, c'est juste que je voulais absolument rester au Maroc, j'ai pris ce poste, après tout je suis bien aussi dans ce que je fais

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

3 postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Euh, ce qui me motive le plus c'est tout ce qui est lié aux rencontres, à la découverte, et la nouveauté.

Oui, bon y a des hauts et des bas, mais c'est harmonieux.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

C'est la manière de travailler, la manière de gérer le temps, de gérer la charge du travail au quotidien.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Surement, je pense que oui, c'est étroitement lié à la culture, il y a forcément une influence. Et d'ailleurs cette distance homme femme est forcément liée à la religion.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, la hiérarchie ce sont des français, oui même avec les collègues marocains il n'y a pas de souci à ce niveau-là.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Avec une collègue je suis amie, mais avec le reste des collègues ça reste quand même professionnel.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

L'usage du français facilite surement les relations.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas du tout

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui, je pense que c'est important, il faut à mon avis avoir une culture commune pour mieux communiquer, c'est plus facile pour échanger, et arriver à se comprendre, il faut trouver des passerelles, même si on n'a pas la même culture, on s'enrichit et on apprend, on s'apporte des choses, mais ça reste plus facile de communiquer avec quelqu'un qui a la même culture.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Ah oui, quand même, depuis qu'il y a internet, les mails, ça permet de communiquer bcp plus rapidement au travail on ne fonctionne que comme ça, tous les jours on a des mails, entre nous, collègues avec le directeur... et même au niveau personnel, ça me permet de rester en contact avec mes amis et ma famille.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle développe et bloque selon la personne, si elle accepte ou pas de s'ouvrir à l'autre.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui, d'abord c'est dû à la langue, je ne maîtrise pas beaucoup la langue arabe. On a l'impression de faire partie des murs, on s'ennuie, ce n'est pas évident. J'en parle des fois mais plus aux personnes qui sont de la même culture que moi.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

C'est le rapport homme femme, c'est très différent, ce qui est lié à la religion, c'est qd même très prenant, Ramadan, .. c'est un peu difficile à vivre, tout est adapté ici au Ramadan. Il y a aussi une qualité de vie qui n'est pas la même, c'est une vie que je n'aurai pas pu me permettre à Paris, le climat aussi...

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

La langue forcément, je pense que je n'ai pas fait bcp d'efforts la dessus. Mais c'est aussi le fait que tout le monde parle français, j'ai été démotivée, les gens vous parle français, en plus ici comme tout le monde se débrouille en français, du simple gardien de voiture tout le monde parle français.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

L'aspect culturel et religieux

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Je n'en ai pas énormément ici, j'ai quelques amis mais ça reste très limité.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas du tout

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'aime bien travailler en équipe, je suis plus pour le travail d'équipe, et l'espace collectif.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Je suis assez tolérante, mais j'essaye quand même d'être dans les délais mais ce n'est pas évident.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles peuvent être amicales mais c'est rare.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Je ne sais pas, on ne sait jamais ce que la vie nous réserve, oui je suis bien ici, pourquoi pas vivre ailleurs, pas forcément en France.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

De toute façon ça ne peut être que positif, le fait de quitter la France ça m'a permis de garder un esprit d'ouverture, une certaine souplesse, c'est important. Ça m'a beaucoup apporté, c'est vrai que le seul regret c'est le fait d'être éloigné de ma famille et de mes amis, mais c'est sûr qu'il y a beaucoup de positif, c'est plus enrichissant sûrement.

## **Entretien 17 : le 08/03/2016 à 10h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 35 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 6 ans
- Formation au Maroc : Quel diplôme ?
- Formation à l'étranger : ingénieur,
- Domaine de spécialisation : infrastructure et BTP
- Nombres d'années d'expérience : 11 ans
- Durée d'installation au Maroc : 7 ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : voyage, montagne, planche à voile
- Langues parlées : français, anglais, arabe

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Je dépends d'une maison mère qui est à Paris, mon patron a eu l'opportunité de nous détacher ici suite à une signature d'un contrat en partenariat avec le Maroc.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision de mes supérieurs. J'ai un peu réfléchi, je suis venu faire un petit séjour ici parce que je ne connaissais pas du tout, et puis voilà c'était bien.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Rire, un pays différent culturellement, la religion notamment, un beau pays tout de même

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Au début elle était provisoire, et maintenant plus on s'installe plus ça devient permanent.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Alors ça dépendait un peu des disponibilités de chacun et la capacité de développer l'entreprise dans un pays étranger puis après il n'y avait pas trop de compétition. Je n'ai suivi aucune formation.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Les démarches administratives, c'est ce qu'il y a de plus difficile.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non pas vraiment.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Ils étaient en bas âge donc ils ont très bien vécu la transition.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Oui les deux mois d'été sont un peu rudes mais c'est la seule période.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

L'odeur, en arrivant à l'aéroport chaque ville a une odeur, de climat, de molyettes, d'épices, c'est toute une atmosphère olfactive quoi.

## **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Bien, normal

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Assez hétéroclite, elle est un peu cachée, discrète, par rapport aux évènements, je trouve que les échanges culturels se font en petites communautés. Pas trop accessible par manque de communication peut-être

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Au niveau professionnel, pas vraiment mais au niveau personnel il y a quand même un océan

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Mon travail en lui-même, c'est une passion au départ.

Oui je trouve que c'est harmonieux

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

La ponctualité, la réactivité, le temps et le rapport au temps

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Oui, dans le temps encore une fois, les heures de prières.. ça dépend des classes sociales mais je trouve que le temps investi dans la prière est énorme alors que nous on travaille.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui je m'adapte très bien

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui, mais ça reste pro quand même

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français, je ne suis pas arabophone non plus c'est comme ça qu'on communique. Mais c'est vrai que l'arabe permet de briser les barrières.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication ? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas spécialement, si ce n'est pour les primes de l'AID donc quelque part oui.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Oui forcément, tout simplement pour échanger et communiquer, partager différentes expériences.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui absolument, on utilise beaucoup ça aussi, on communique à travers ces outils très souvent

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je ne saurai pas vous répondre, vraiment je n'en ai pas la moindre idée.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Oui, je me dis je suis « con » j'aurai dû apprendre le dialectal. C'est de ma faute. J'ai pris des cours mais ça reste médiocre.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

On va dire dans la qualité de vie, facilité de transport, de loisirs, l'aide à la personne, après au niveau professionnel, c'est une évolution de carrière

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Je pense que l'alcool en fait partie, boire un coup c'est agréable, l'esprit bar, pub, ...

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Je ne vois pas, je ne sais pas quoi répondre.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

J'ai un bon réseau social européen, et des franco-marocains.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas vraiment

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Collectif

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Non, je suis tolérant

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Oui purement professionnelle, c'est plus dû au fait que je sois patron, ça pourrait presque être amical mais ça ne va pas plus loin. J'évite de sortir du cadre pro

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Rires, Bonne question !! J'allais dire oui, parce que ce n'est pas très loin de la France, pour la qualité de vie, pour les relations humaines, malgré les différences culturelles, les gens sont sympathiques, accueillant.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Professionnel, il y a de beaux projets, beaucoup d'opportunité, et personnel, de belles rencontres, le fait de découvrir le pays les weekends, de pouvoir voyager.

## **Entretien 18 : le 09/03/2016 à 10h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : H
- Age : 38 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Ecole de commerce, et droit
- Domaine de spécialisation : Audit et services professionnels
- Nombres d'années d'expérience : 13 ans
- Durée d'installation au Maroc : 2 ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : course, tennis, lecture, cinéma
- Langues parlées : français, anglais

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

C'est particulier, parce qu'au fait ma femme a eu une proposition d'expatriation au Maroc, et mon entreprise avait la possibilité de m'envoyer au Maroc.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale, c'était une demande et le Maroc pour nous était le bon choix, on était content.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

(Réflexion), je pense que j'avais une image d'un pays pas très dynamique, et j'avais peur que ça me freine dans ma carrière.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Provisoire, au début c'était pour 2 ans ensuite on a prolongé à 3 et maintenant on pense à prolonger encore une fois.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'étais le seul à faire la demande. Il y a eu une petite formation de 2 jours, formation interculturelle, il y avait 4 aspects, le premier c'était l'aspect culturel, la culture marocaine, les relations au Maroc, le 2<sup>ème</sup> aspect, c'était l'interculturel en entreprise, le 3<sup>ème</sup> était la vie sociale et familiale au Maroc pour un expatrié français, et le 4<sup>ème</sup> c'était la sécurité.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Les démarches administratives étaient le plus difficile à gérer mais sinon tout était bien

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non pas vraiment, au fait je savais avant de venir au Maroc que les rapports homme femme sont différents, après ça dépend des femmes, et des classes sociales.

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

On a 3 enfants et ils ont tous très bien vécu la transition, ils sont dans un lycée français et tout se passe très bien

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non, à Rabat c'est très agréable, même l'été il ne fait jamais trop chaud

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

(Rires), la facilité à tout installer au fait, à Rabat tout est ouvert le dimanche, je suis arrivé un dimanche matin, je me m'étais dit que tout se sera fermé comme à Paris et que je ne pourrais rien faire alors que tout était ouvert.

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Très bien, une vie très agréable, je trouve qu'il y a les mêmes facilités qu'en France, avec un coup de vie moins élevé, et une qualité de vie meilleure.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

(Réflexions), les choses qui me viennent à l'esprit, c'est une culture verbale, on parle beaucoup, il y a une présence de la religion beaucoup plus forte qu'en France, après c'est une culture qu'on perçoit à travers les traditions culinaires, artisanales, mais pas trop au niveau littérature, ce n'est pas parce que ça n'existe pas mais c'est moins mis en valeur.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, ce n'est pas un obstacle, c'est différent de la France mais ce n'est pas plus difficile à gérer au Maroc qu'en France.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Au départ quand j'ai rejoint l'entreprise au Maroc, je faisais plusieurs choses à la fois et pas forcément des choses qui correspondaient à mes compétences mais j'étais le seul à pouvoir le faire, ensuite oui je peux dire que mon travail correspond à ma formation

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

2 postes

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Là je suis dans une phase de création d'entreprise, c'est motivant par nature, je ne sais pas si c'est lié au Maroc et le fait que ce soit au Maroc c'est bien pour moi. La partie découverte d'un nouveau pays, d'une nouvelle culture ça c'est motivant.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

La principale différence c'est par rapport au Maroc c'est la demande de consignes et respect de consignes, ici avec les collègues marocains si je ne dis pas clairement ce qu'il y a à faire, personne ne demande et le travail ne sera pas fait alors qu'en France si ce n'est pas clair, ils ne vont pas hésiter à mettre en question ce que je demande, alors qu'au Maroc, ils ont du mal à mettre en question ce que le chef a dit. Il faut être beaucoup plus précis, il faut ouvrir le dialogue plus fréquemment.

La gestion du temps, quand j'ai travaillé dans l'entreprise marocaine, il n'y avait aucun respect du temps, des délais, jamais les réunions commençaient à l'heure, c'est une vraie différence, je ne sais pas si c'est culturel

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Non, franchement avec deux ans d'expérience, forcément ça a un impact sur le rythme du travail mais par contre sur la performance et l'implication il n'y a pas d'impact.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, je m'adapte facilement. Je trouvais que ma relation avec la hiérarchie marocaine est différente de ce que je connaissais en France, c'est différent parce que les marocains font plus preuve d'autorité, à partir du moment qu'ils sont chefs ils peuvent demander tout et n'importe quoi, et le reste ne dois que exécuter justement pour ne pas remettre en question la demande du chef, quitte à mentir, c'est vraiment quelque chose de mal sein je trouve. Dans l'ensemble avec les collègues mais au niveau de la hiérarchie c'est un peu plus compliqué.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Non c'est la principale surprise, c'est au fait même si on s'entend bien avec les collègues et les parents d'enfants à l'école on ne franchi pas la porte du domicile. Il y a une grande réserve. Je pense que ce sont les différences culturelles, ça n'empêche pas qu'on travaille bien ensemble, mais à part les couples mixtes franco-marocains, avec qui nous avons tissé des relations amicales.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

(Rires), je ne parle pas arabe, je ne pourrai pas vous dire, je ne sais pas s'il y aurait une différence si je parlais arabe. Tout le monde parle parfaitement français dans mon entourage, après si je parlais arabe ça sera plus différent.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas tellement, ce n'est pas pris en compte, il y a des règles de bonnes conduites pour que les spécificités ne perturbent pas le champ professionnel, pour que chacun respecte les différences, le but n'est pas d'afficher les différences mais ce qui importe c'est que malgré les différences l'important est que tout le monde arrive à collaborer et travailler ensemble.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

C'est fondamental, tout ce que vous exprimez fait partie de votre culture, on est marqué par notre culture, les gens se comportent différemment parce qu'ils sont d'une autre culture.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Le mail est un vrai progrès, je recevais 300 mails par jour, il n'y avait aucun problème, du coup je n'ai pas vu de différence entre la France et le Maroc à ce niveau-là, tout le monde utilise ces technologies. Elles facilitent oui mais des fois on est submergé on ne sait pas du tout où on en est !

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Je pense que ni l'un ni l'autre, ce n'est pas un frein c'est juste une chose à prendre en compte, je ne crois pas que ce soit un problème, j'avais déjà l'habitude de travailler avec différents pays et donc différentes cultures.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque événement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, il y a des situations où les gens parlent arabe, mais ce n'est pas pour autant que je me suis senti isolé.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Moins d'autonomie au niveau des collègues marocains, une hiérarchie forte, les horaires de travail sont différents, la langue aussi.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Forcément, ça fait 2 ans qu'on est au Maroc et on n'a pas d'amis marocains, il doit y avoir un frein, je pense que c'est dû au fait que nous on est pas allé vers les gens on n'a pas fait l'effort, je trouve qu'il est plus difficile vers les marocains que vers les français.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

La langue

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Très bonnes, on est très content socialement.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non, je n'en ai pas l'impression

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Indifféremment

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Je suis très strict et ça se passe très bien. J'ai été très clair au départ et les gens ont respecté ma décision.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles sont professionnelles

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Dans mon équipe il n'y a que des femmes, c'est bizarre, mais c'est comme ça. Je pense que les différences culturelles complexifient la relation mais elles la complexifient beaucoup moins avec les femmes qu'avec les hommes, c'est plus simple, je trouve que la relation homme femme au travail c'est plus simple, ça gomme un peu les différences.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Je ne sais pas, je ne pense pas, ça va me manquer la France peut être un autre pays car j'aime bien bouger mais ça n'a rien à voir avec le Maroc, c'est un pays qui se transforme tellement, qui bouge tellement, je pense tout à fait y rester pour toujours mais j'aime changer et bouger

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Des deux points de vue, c'est très positif.

## **Entretien 19 : Le 23/09/2016 à 10h**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : Homme
- Age : 37 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5ans
- Formation au Maroc : aucune
- Formation à l'étranger : Maitrise et DESS
- Domaine de spécialisation : Informatique de gestion
- Nombres d'années d'expérience : 17 ans
- Durée d'installation au Maroc : 8 ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : le sport, les voyages, la lecture, et sorties culturelles
- Langues parlées : français, anglais, allemand, notions d'espagnol, niveau d'arabe moyen.

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

Alors, moi ma femme est marocaine je l'ai rencontré à Paris, et on a choisi de venir s'installer au Maroc.

2. Etait-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision familiale. J'étais partant je voulais juste trouver un travail avant de venir m'installer mais sinon j'étais OK.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Euuuh, j'étais déjà venu plusieurs fois, je savais où j'arrivais je connaissais bien la ville et je connaissais un peu le pays, c'est-à-dire que je suis venu à plusieurs reprises avant de m'installer définitivement.

Mais avant de venir je pense que c'était une image exotique, le cliché classique, le désert, les dromadaires, les souks.

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

Permanente à condition que ça prenne professionnellement et socialement.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

Pour moi ce n'était une expatriation, j'ai recherché du travail au Maroc. Il y avait un processus de sélection on m'a choisi sur des critères, en partie de compétence et en partie de recommandation, donc par réseau et par compétence. Je n'ai suivi aucune préparation ni aucune formation interculturelle.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Je n'en ai pas trouvé par ce que je travaille dans une entreprise très structurée, qui commerce à l'export avec la France et d'autres pays d'Europe, qui est cotée en bourse et qui est donc au standard internationaux.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non, je dirai que j'ai pu en découvrir sur place, mais ça me paraît beaucoup plus inscrit dans la culture

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Pas encore d'enfant

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (période de grandes chaleurs)

Non parce qu'à Tanger il fait extrêmement tempéré, il ne fait jamais très chaud, il ne fait jamais très froid.

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Réflexions et rires, c'est une bonne question, on va dire, le dépaysement

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Très agréablement, je suis pleinement satisfait des conditions de vie, professionnelles et sociales

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

Je dirai assez (silence), assez proche surtout je ferai pas mal de distinction entre l'élite marocaine et ce qui constitue le gros de la population, et là je dirai que c'est très différent, il y a une grande ouverture côté élite marocaine en ce qui concerne la langue, ouverture à l'international, ouverture à l'étranger, il y a d'immenses disparités dans la population qui se traduisent par un certain conservatisme, on va dire dans les couches sociales basses, avec lesquelles finalement on est assez peu mêlé.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non, parce que je considère que les collègues quel que soit l'horizon dont ils viennent, ils sont professionnels, à ce titre là il n'y a pas de difficultés majeures.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

2 postes au sein de la même entreprise

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

Les challenges, les responsabilités, les perspectives de développement. Oui très harmonieux.

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

Je n'en vois pas, sinon si je peux parler d'une plus grande ouverture sociale, et on questionne beaucoup plus sur la famille, l'état général des personnes, on va dire il y a plus de relations interpersonnelles, au sein du monde de travail au Maroc qu'en France.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

Parfois, dans ce qui touche aux flux financiers je dirai, le reste non, il n'y a pas de différence, la relation parfois pour certaines sociétés la relations aux banques, ce qui touche aux intérêts, au coup de l'argent.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui, je m'adapte facilement.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui avec quelques collègues, ça arrive d'organiser de petites sorties, avec quelques personnes. Je ne dirai pas plus pas moins qu'en France.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

Le français mais je dirai aussi une certaine intelligence émotionnelle, une certaine capacité d'adaptation, et puis bien sûr la connaissance de l'arabe est un grand plus.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non, non pas du tout.

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Bien sûr, elle permet de se faire accepter et de mieux se faire comprendre, et donc de s'adapter et se faire accepter et que dans la façon de s'exprimer et d'appréhender des sujets, bien qu'il n'y ait pas énormément de différences, sauf que peut-être il y a plus d'humanité entre les rapports au Maroc.

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

C'est complètement dans les mœurs, il suffit de regarder le nombre de personnes reliés à internet, à Facebook, à la 4G qui est déjà ici, et finalement tous ces pays nouvellement industrialisés ou en développement ont fait des bonds, ils démarrent avec la 3G et non avec GSM, il y a donc un fort taux de connexion et une forte appétence des populations à ces technologies.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle peut développer comme elle peut bloquer tout dépend des intentions de la personne, et de sa capacité à gérer la différence et de son ouverture d'esprit.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Non, je ne me sens pas isolé quand les gens parlent arabe où je ne comprends pas tout, c'est-à-dire que ce n'est pas fait dans le sens de m'isoler, en tout cas je ne le perçois pas comme ça.

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Très peu, encore une fois, parce que le cadre professionnel, est d'abord très professionnel et rigoureux, et donc je n'en ai pas à titre professionnel, c'est peut-être plutôt vis-à-vis d'un type

de clientèle où là effectivement c'est différent mais on peut retrouver la même chose en France avec des clients qui nécessitent des égards particuliers, c'est le cas dans le monde entier, on va dire qu'avec certain plus une culture de l'oral que de l'écrit. Mais de toute façon on transforme tout par écrit car au début il y a des échanges qui se font oralement.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Non moi je n'en perçois pas dans les personnes que je fréquente et dans ce que je fais.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Ce qui la facilite d'abord une bonne connaissance de la culture marocaine, le fait de parler un peu l'arabe, maintenant n'étant pas musulmans je n'irai jamais à la mosquée avec des collègues mais bon je ne suis jamais allé à l'église avec des collègues en France non plus.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Je pense sincères.

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Oui, il y a un espace de prière

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

J'ai un bureau individuel qui est ouvert et moi ça me va très bien comme ça, et donc je préfère un bureau individuel.

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Assez regardant

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

Elles sont d'abord professionnelles, et ensuite avec quelques personnes il y a des relations en dehors du travail.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Ça m'est égal

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui parfaitement, pour des raisons de cadres de vie à la fois personnel et professionnel agréables, parce que la situation géographique fait que ça permet de visiter la famille, que la famille vienne c'est une distance qui est faible.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

Je dirai un certain succès professionnel, et la capacité à arriver à tisser un réseau social, tout à fait convenable et épanouissant.

## **Entretien 20 : le 08/10/2016 à 18h30**

### **Questions portant sur les données sociodémographiques**

Comme je vous ai annoncé au départ, vos réponses me permettront de réunir les informations nécessaires pour la conduite de ma recherche. Je vous remercie d'avance du temps que vous consacrerez pour compléter ces données.

- Sexe : Homme
- Age : 50 ans
- Nombre d'années d'étude post bac : 5 ans
- Formation au Maroc : Aucune
- Formation à l'étranger : France – ingénierie
- Domaine de spécialisation : industrie
- Nombres d'années d'expérience : 26 ans
- Durée d'installation au Maroc : 10 ans
- Situation familiale : marié
- Loisirs : Courses et pêche
- Langues parlées : Français, anglais, espagnol, arabe (quelques notions)

### **1ère étape : préparatifs pour l'installation au Maroc**

1. Comment avez-vous eu l'idée de venir vous installer au Maroc, et non ailleurs ?

J'avais envie de changer de vie, je voulais vivre d'autres expériences et vu la position géographique du Maroc, je me suis dit que ce serait le pays idéal qui me permettra à la fois de vivre une expérience assez différente de la France et à la fois pas très loin de la France.

2. Était-ce une décision de vos supérieurs, une décision familiale ou personnelle ? Quelle était votre réaction ?

C'était une décision personnelle et familiale. Dont je suis très fier.

3. Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?

Alors, mes amis m'en parlaient assez souvent, mais c'était une image touristique, et j'avoue ça a influencé un peu ma propre image. Je voyais donc le Maroc comme un pays de vacances, le soleil, les paysages...

4. La décision de venir s'installer au Maroc était pour une période provisoire ou permanente ?

C'était pour une période provisoire mais j'ai choisi de rester encore un peu. Je ne sais pas si ça va être permanent.

5. Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres au niveau de votre siège à l'étranger ? Comment vos supérieurs vous ont-ils choisis ? Avez-vous suivi une formation avant votre départ ?

J'ai répondu à une offre d'emploi proposée par une entreprise internationale implantée au Maroc et ma candidature a été retenue. J'ai passé des entretiens et ça a accroché. Je n'ai pas suivi de formation avant mon installation au Maroc.

## **2<sup>ème</sup> étape : installation et expérience vécue (seul ou en famille)**

6. Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ? logement, école pour les enfants, démarches administratives, compte bancaire ... ?

Ohhh... Alors, la principale difficulté que je ne risque pas d'oublier est la démarche administrative, je n'ai jamais imaginé que ça soit aussi lent et fatigant.

7. Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?

Non pas du tout, c'est une question qui ne m'a jamais effleuré l'esprit avant mon arrivée mais j'ai compris plus tard qu'il fallait quand même faire attention

8. Vos enfants ont mal ou bien vécu la transition ? à l'école, au sport et loisirs ?

Mes enfants sont restés en France pour leurs études, ils viennent pour les vacances mais sinon ils trouvent que le Maroc est un pays très agréable et apprécient leurs vacances ici.

9. Le changement du climat était-il difficile à vivre ? (périodes de grandes chaleurs)

Pas du tout, c'est très agréable

10. Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours d'installation au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

Les paysages, les odeurs, les habits, (Silence) que puis-je dire de plus ? euuhh... ah oui j'allais oublier, la conduite ! oh lala c'était impossible pour moi au départ de conduire sur Casablanca mais finalement on s'y habitue mais c'est risqué...

### **3<sup>ème</sup> étape : phase actuelle**

11. Comment vivez-vous votre quotidien ?

Comme on dit en France, Boulot, Métro, Dodo. Avec bien sûr des escapades les weekends.

12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?

C'est une culture assez riche, je trouve, le Maroc est un pays qui a une histoire, ce qui influence un peu les comportements des marocains, et je peux dire que la religion influence beaucoup leur vie au quotidien.

13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?

Non pas vraiment, je suis convaincu que si on respecte les autres automatiquement les autres vous respectent aussi.

14. Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences et formations ?

Oui parfaitement

15. Combien de postes avez-vous occupé depuis votre arrivée au Maroc ?

Un seul

16. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? considérez-vous votre milieu de travail comme étant harmonieux ?

C'est ce que je fais, mon travail en lui-même me passionne, le travail en équipe, les objectifs atteints... Oui je trouve que mon milieu de travail est harmonieux

17. Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?

La seule et principale différence à laquelle je n'arrive toujours pas à me faire c'est la gestion du temps. C'est vécu très différemment au Maroc que ce que j'ai connu en France. Le temps n'a pas autant d'importance qu'en France.

18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? Si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?

A mon avis cela dépend des personnes et des catégories sociales, je n'ai jamais eu de problèmes avec mes collègues mais je sais qu'elle influence le rythme du travail de certaines gens.

19. Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?

Oui parfaitement, je n'ai pas de souci à ce niveau-là.

20. Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre du travail ?

Oui mais pas tous, j'ai 2 ou 3 amis avec qui je peux sortir boire un verre régulièrement mais pas tout le monde.

21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?

L'usage du français bien sûr.

22. Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication ? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilite-t-elle la gestion de la communication interne ?

Non pas vraiment

23. Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? pourquoi ?

Et comment !! Bien sûr c'est en connaissant la culture ou du moins quelques aspects marquants de la culture de l'autre que l'on peut arriver à mieux se comprendre et éviter les malentendus et les stéréotypes

24. Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?

Oui, on communique souvent par mail ou via intranet ou même par téléphone des fois c'est très important de nos jours de pouvoir gérer son quotidien grâce à ces technologies.

25. Selon vous, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de cultures différentes ?

Elle peut à la fois développer et bloquer tout dépend de la connaissance de la culture de son interlocuteur et aussi de sa propre volonté à découvrir l'autre culture.

26. Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? Comment l'avez-vous vécu ? et qu'avez-vous fait ?

Isolé non, mais quand les collègues commencent à parler arabe en pleine réunion, c'est embêtant mais je sais que ce n'est pas méchant

27. Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et votre pays d'origine ?

Comme je l'ai dit avant, la conduite et au niveau du travail c'est la gestion du temps. Chacun perçoit le temps à sa manière et selon sa culture.

28. Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?

Je ne dirai pas que c'est une barrière mais je crois que si je maîtrisais la langue arabe j'aurai moins de mal à communiquer avec mon entourage.

29. Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?

Je reviens sur la langue. Si on ne la maîtrise pas elle peut rendre les échanges moins faciles et moins spontanés et si au contraire on a une bonne maîtrise de la langue arabe c'est plus fluide et plus naturel.

30. Comment estimez-vous vos relations sociales ?

Très bonnes, j'ai un large réseau de connaissance et de bons amis

31. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?

Non pas vraiment

32. Préférez-vous travailler : Dans un espace individuel, dans un espace collectif, indifféremment ?

Espace collectif

33. Etes-vous très pointus en matière de gestion du temps ? retards, délais... ?

Oui ou du moins j'essaye ce n'est pas souvent évident mais les gens apprennent à vous connaître et respecte vos attentes.

34. Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est-ce qu'elles peuvent être amicales ?

En général elles sont professionnelles, mais elles peuvent évoluer j'ai réussi à tisser des relations amicales mais une ou deux pas plus.

35. Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin ou cela vous est égal ?

Indifféremment.

36. Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?

Oui pourquoi pas j'y pense assez souvent, c'est une option mais je ne saurai pas vous dire si c'est une décision déjà prise.

37. Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?

C'est une expérience très riche et enrichissante. Je ne cesse d'apprendre que ce soit au niveau personnel ou professionnel. J'en suis très très content.

## Annexe C : Grille d'analyse du guide d'entretien

Thèmes	Répondants	Sous-thème	Questions	Corpus	Concepts identifiés
T1	R1	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21. Qu'est ce qui facilite le plus les relations et le travail, l'usage du français ou de l'arabe ?	Tout se fait en français, quand les autres parlent arabes ça rend le travail plus compliqué, je ne vois pas comment je pourrai faire passer un message si ce n'est pas en français, le travail ne pourrait pas se faire, il n'y aurait pas d'échange et c'est valable dans les deux sens.	b, c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12. Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?	« Rires » des fois j'ai du mal à la comprendre, mais je trouve que c'est une culture très intéressante, j'ai remarqué que les gens parlent beaucoup de la religion, même quand on ne leur demande pas. Par contre les discussions autour de la famille royale restent un terrain qu'on ne peut pas aborder.	a, f, h, j
			Q13. La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?	Non pas du tout, sinon je n'aurai pas choisi de venir dans un pays d'une culture complètement différente de la nôtre.	
			Q18. Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ?	J'évite de parler de religion, nous sommes là pour travailler, et non pour parler religion. Mes collègues font pareil.	
			Q23	Oui, pour parvenir à comprendre les autres et à se faire comprendre, pour éviter d'aller sur des chemins difficiles, et parler des choses dont on ne devrait pas.	
T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Ici, on n'accepte pas... les gens n'acceptent pas les conseils, contrairement à mes anciens collaborateurs en France, tout le monde écoute tout le monde, quand on ne sait pas on ne sait pas ! Ici, non lorsque je m'adresse à un ingénieur, bien sûr on ne nous a pas tout appris à l'école et donc pour combler ce manque on s'adresse aux plus expérimentés, eux non, ils refusent qu'on leur dise	Les gens n'acceptent pas les conseils.  Ils refusent qu'on leur dise faites ceci et non pas cela.  Dans l'usine je		

				faites ceci et non pas cela. Tout ceci pour dire que je travaille différemment avec les marocains. Dans l'usine je n'ai pas été perdu, c'est pareil qu'en France, dans la rue, sur Tanger et Casablanca c'est un peu différent, le plus choquant et le plus difficile à vivre était pour moi la conduite !! « ohh, choqué » il n'y a pas de discipline, aucun respect pour les passages piétons ils sont là sans jamais servir à rien ! C'est ce qui m'a le plus marqué.	n'ai pas été perdu, c'est pareil qu'en France, dans la rue, le plus choquant et le plus difficile à vivre était pour moi la conduite !!  Pas de discipline, aucun respect pour les passages piétons
			Q32	Je préfère un espace ouvert, j'aime travailler avec mon équipe, on échange les informations facilement quand on est tous réunis dans un seul espace.	a
			Q33.	« Rires » !! 'Ouiii', nous avons des objectifs, je fais en sorte que les autres comprennent bien les directives, nous avons des délais qui ne sont pas forcément respectés. C'est énervant, ici, c'est souvent reporté et non respecté. J'en parle mais ça n'a rien changé. Je dis 10h pour que tout le monde soit là pour 11h ils ne sont jamais à l'heure. Ou même des fois des réunions sont reportées ou annulées sans que je ne sois averti.	d
		R2	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Généralement le français, mais avec les opérateurs, il est préférable de leur parler arabe, sauf que ce n'est pas tout le temps évident. Ce que je regrette c'est le fait de ne pas avoir appris leur nom, quand la personne sait que vous la connaissez ça lui procure une certaine confiance en soi et la motive plus. De ce fait la productivité augmente.
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	C'est une culture à multiples facettes, les gens portent des masques, l'islam est pour eux juste de façade, c'est le pays	a, b, c

				des contrastes. Par contre ils ont une très grande joie de vivre c'est différent du Japon et de la France. Au Maroc on communique plus que ce soit en entreprises ou ailleurs. Il y a de la vie.	
			Q13	Au départ oui, c'était le cas et là je commence à apprendre à comprendre les gens ayant des visages multiples.	f
			Q18	Oui, mais c'est variable, ça dépend des personnes. J'ai remarqué que le « inchallah » (Si dieu le veut) est toujours là, le coté superstitieux est omniprésent.	i
			Q23	Elle est très importante, car si on ne connaît pas la culture des autres, on ne peut pas communiquer. Il y a des français qui utilisent des termes qu'ils ne devraient pas utiliser avec des marocains, et ce sont des erreurs de communication car ils ne font pas référence à la culture.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Je dois avouer que c'était compliqué au départ, j'étais le seul français dans l'ancienne entreprise, maintenant je travaille mieux vu qu'il y a plusieurs autres étrangers. Le climat, la joie de vivre, j'avais remarqué qu'y avait beaucoup de mendiants, le Maroc en 99 était en retard, mais ça a changé il s'est rattrapé. Ici, on accepte le destin, on pratique l'islam plus librement, c'est plus naturel d'être musulman ici qu'en France ou au Japon ou même ailleurs.	c'était compliqué au départ, j'étais le seul français dans l'ancienne entreprise, maintenant je travaille mieux vu qu'il y a plusieurs autres étrangers. Le climat, la joie de vivre Le Maroc en 99 était en retard, mais ça a changé il s'est rattrapé. Ici, on accepte le destin, on pratique l'islam

					plus librement, c'est plus naturel d'être musulman ici qu'en France
			Q32	Mon cadre de travail est un « open space » j'aime ça mais je suis régulièrement sur le terrain. Nous avons des salles si on veut s'isoler.	a
			Q33	J'essaye ! la charge du travail est assez énorme mais j'aime que tout soit fait à temps.	d
	R3	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français sinon je ne ferais rien de mon travail.	b, c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Ce qui m'a toujours plu au Maroc c'est ce sens d'accueil, ce sens d'ouverture, ça se réduit mais au début c'était simple les gens semblaient très disponibles à aider, à expliquer à partager c'est toujours le cas mais il y a des personnes qui le sont de moins en moins	b,
			Q13	Non pas du tout, il faut juste connaître la culture marocaine respecter certaines choses, ne pas dépasser les limites	f
			Q18	Oui, tout à fait, la religion c'est comme la culture c'est une façon de vivre ici comme ailleurs, elle fait partie de la culture des gens, oui il y a certains aspects qui influencent. Des fois il y a des gens (des hommes) qui ne me saluaient pas j'ai compris que ce n'était pas contre moi mais que les personnes étaient comme ça ils le faisaient même avec les collègues marocaines.	g, i
			Q23	La connaissance de la culture des autres oui très important, pour ne pas sortir des vanes et pour comprendre comment présenter les choses.	j
	T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais	Q17et 27	Il n'y a aucune différence, j'ai travaillé dans plusieurs pays différents et pour moi le travail se fait il faut juste	Il n'y a aucune différence au niveau	

		facilitent la communication		<p>savoir communiquer avec les gens.</p> <p>Rires, la plus grosse différence, c'est que les gens sont plus extravertis là d'où je viens. Les gens ici c'est le contraire, ils racontent tout le temps leur vie. Ici il y a beaucoup de façades, on fait des choses non pas par conviction mais parce que la société veut que ça soit comme ça.</p>	<p>travail, pour moi le travail se fait il faut juste savoir communiquer avec les gens</p> <p>Ils racontent tout le temps leur vie. Ici il y a beaucoup de façades, on fait des choses non pas par conviction mais parce que la société veut que ça soit comme ça</p>
			Q32	Je préfère un espace individuel, mon propre bureau, parce que j'ai souvent des conférences en ligne, il me faut un endroit où je peux me concentrer	b
			Q33	Je suis un peu dure sur ce qui concerne le temps et les délais ... je le suis avec moi-même et avec les autres, disons qu'avec moi-même ça fonctionne mieux « rires »	d
	R4	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Nous les français on ne parle que français, je pense que les liens entre marocains c'est plus l'arabe, j'aimerais bien apprendre à parler arabe. Vu que tt le monde ici parle français ça ne m'aide pas du tout à apprendre l'arabe. Parler arabe m'aurait facilité beaucoup de choses.	b, c, d
	T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	(Rires) Très honnêtement, c'est une culture de bruit, les gens sont bruyants, c'est une culture de l'oral, ça parle beaucoup des fois sans rien dire, il y a beaucoup de paroles. C'est une culture dynamique, et c'est sans doute la raison pour laquelle je suis là. J'aime ce dynamisme, un pays qui s'ouvre et qui avance malgré	b, c	

			la pauvreté et malgré tout ; les gens veulent avancer.	
		Q13	Non ce n'est pas un obstacle mais c'est incontournable, et je pars du principe que c'est plus moi qui m'adapte.	f
		Q18	Non je ne pense pas. Et si elle a une influence se serait une influence positive. Je pense que la religion est égale aux règles morales et c'est beaucoup mieux que de n'avoir aucune règle morale. Elles sont toutes faites dans un but positif et quand ce n'est pas le cas il y a forcément déviation...	h
		Q23	En général, il n'y a pas de soucis, il y a souvent ce partage de valeurs. Je ne fais pas de différences d'ailleurs j'oublie qu'ils ne sont pas de culture française. Ou alors qu'ils ont une double culture. Ils sont de cultures françaises, et donc forcément ils connaissent un peu ma culture, mais il y a certainement des fois des choses qui se passent parce qu'ils sont de cultures marocaines. Par exemple, j'ai une collègue qui venait d'accoucher qui voulait que j'aie la voir et pour moi c'est une chose qui ne se fait pas, la maman pour moi doit se reposer. Je crois que la différence n'apparaît que quand elle me pose problème. Je me dis que c'est juste moi qui n'ai pas compris je me dis que c'est un problème culturel, c'est l'excuse pour toute sorte de mal compréhension.	j
	T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	J'ai vécu longtemps au japon c'est très différent du Maroc il y a plus de bruit tout le temps. C'est le rapport au temps, au Maroc c'est un temps qui n'existe pas. Il y des moments où je n'arrive pas à suivre ce décalage qui induit des sensations et des sentiments. Et je crois que Meknès c'est un peu la compagne chacun a son rythme de vie ça avance très lentement.	C'est le rapport au temps, au Maroc c'est un temps qui n'existe pas.  Le chauffage ! !! Au Maroc il y

				Le chauffage !!! Au Maroc il y a l'hiver et pas le chauffage, chez nous en France nous avons la chance d'avoir le chauffage au travail et un peu partout d'ailleurs. Ce qui m'a aussi surpris c'est le rythme de la médina, je ne sais jamais l'heure qu'il est quand j'y suis, la foule, les gens et le rapport à la nourriture tout est remarquable. Pour moi c'est vite fait réglé pour les gens ici ils sont très préoccupés par ce qu'ils mangent par ce qu'ils vont manger... ici c'est l'affaire de l'Etat.	a l'hiver et pas le chauffage  Pour les gens ici ils sont très préoccupés par ce qu'ils mangent par ce qu'ils vont manger... ici c'est l'affaire de l'Etat.
			Q32	J'aime bien l'open space mon bureau est souvent ouvert d'ailleurs même si j'ai mon propre bureau c'est l'organisation qui est ainsi.	a
			Q33	On ne peut pas l'imposer on peut tenter de faire en sorte qu'on le respecte, j'essaye de m'adapter c'est surtout par rapport à moi.	e
	R5	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français, ici l'idée c'est que les pratiques soient faites en français, On est là aussi en double mission, faire émerger la langue française, et développer la culture (cinéma, arts, théâtre)	c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Elle est existante mais je ne saurai pas la définir, après je regrette qu'au niveau politique il n'y a pas de politique culturelle il faudrait plus la développer à l'école, comme plusieurs autres choses l'art plastique, la lecture, la danse....	
			Q13	Non dans la mesure où on est capable de comprendre, des fois on s'adapte on essaye de comprendre on est ici pour ça aussi, on n'est pas là pour avoir des conflits... on fait de	f

				notre mieux pour qu'on s'adapte	
			Q18	Non, je ne le vois pas dans mon quotidien, je ne crois pas qu'elle ait une influence, on est vraiment dans des rapports professionnels, je n'ai pas de blocage à ce niveau là	h
			Q23	Oui ! Il y a une dimension universelle, il faut prendre en compte la culture. Je suis là pour comprendre, il y a d'autres modes de pensée qu'il faut respecter et je comprends qu'il faut les prendre en compte	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	En premier lieu déjà, par rapport à la formation initiale, ici on n'est pas forcément formé à ce domaine contrairement à la France Ici on est moins procédurier, les gens ne sont pas attachés à un planning, quand on a besoin d'une personne elle est là que ce soit pour travailler plus tôt ou plus tard le soir, ça ne leur pose absolument pas de problème c'est tout le contraire de la France, on ne fait presque jamais ça, et aussi par rapport à la formation des gens comme je disais avant. Autre chose que j'ai remarqué c'est que les gens ici manquent un peu de patience.	Ici on est moins procédurier, les gens ne sont pas attachés à un planning c'est que les gens ici manquent un peu de patience.
			Q32	J'aime bien moitié moitié, je préfère être seule des fois j'en ai besoin j'ai besoin de me concentrer	b
			Q33	Ici on travaille beaucoup en situation d'urgence, je préfère qu'on respecte les délais, les collègues n'hésitent pas à rester plus tard, chose qu'ils ne font pas en France.	d
R6	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	L'usage du français bien sûr, sinon je ne pourrai jamais faire mon travail	c	
	T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	C'est une culture très riche historiquement parlant, mais souvent rattachée à la religion.	a, e	
		Q13	Non pas du tout !	f	

			Q18	Cela dépend des personnes, mais globalement non.	h
			Q23	Oui, je le pense parce qu'il faut connaître quand même la culture de l'autre pour pouvoir communiquer afin d'éviter de faire des boulettes.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Oui, il y a une différence entre marocains et français. Je trouve que les français sont plus coincés, il y a plus de facilité à communiquer avec un marocain qu'avec un français. Les gens ici sont beaucoup plus ouverts d'esprit, plus généreux plus sociales. Par contre ce n'est pas très propre dans certains quartiers.	Les gens ici sont beaucoup plus ouverts d'esprit, plus généreux plus sociales  Ce n'est pas très propre dans certains quartiers.
			Q32	Ça m'est égal.	c
			Q33	Oui, pour moi l'heure c'est l'heure	d
R7	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français bien sûr !! L'arabe c'est plus au niveau personnel, c'est un plus mais quand on emploie l'arabe devant des personnes qui ne le comprennent pas c'est mal poli je trouve.	c, d	
	T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	C'est une culture de l'oral, on parle beaucoup ici, énormément pour ne pas dire tout le temps, des fois j'ai du mal à suivre, sinon très riche selon les régions, chacune des régions a ses coutumes et très différente l'une de l'autre.	c, d	
		Q13	Non, il y a un tas de chose dont je n'ai pas besoin de parler. Je me suis converti à l'islam et je n'en parle pas à tout le monde. Il ne faut pas tout dire ici c'est une des règles principales.	f	
		Q18	Non, sauf si on se retrouve avec quelqu'un qui n'aime pas travailler en présence d'alcool, car des fois on est amené à organiser des diners d'affaires où on sert des	h	

				boissons alcoolisées. Et donc il ne faut pas confondre personnel et professionnel.	
			Q23	Oui, dans le sens où les gens des fois peuvent être bornés, ils peuvent être de mauvaise foi et du coup il faut connaître un peu la culture pour savoir à qui on a affaire.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Ça dépend, quand il s'agit d'un marocain qui a fait de bonnes études et qui gère bien son travail, il n'y a aucun souci au niveau des tâches de chacun. Et des fois le problème peut surgir quand on travaille avec des français ou des européens qui n'ont pas le sens de responsabilité. Et vice versa. C'est question de mentalité, de mœurs et des habitudes. Il y a plus de liberté eu Europe, les couples vivent plus librement leur vie par rapport au Maroc.	C'est question de mentalité, de mœurs et des habitudes  Il y a plus de liberté eu Europe, les couples vivent plus librement leur vie par rapport au Maroc.
			Q32	Pour moi c'est égal. Chaque espace a ses avantages comme il peut avoir des inconvénients.	c
			Q33	Oui, parce que dès qu'on a du retard ça s'accumule et il y a des risques. En plus de ça c'est une obligation de respecter le temps.	d
R8	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Les deux à mon avis, le français certes quand il s'agit de directives venant de la hiérarchie mais quand on s'adresse aux ouvriers vaut mieux s'adresser à eux en arabe on se comprend mieux mais sinon le français reste la langue de dialogue avec l'ensemble des employés.	a, c, d	
	T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Une culture saine et diversifiée	d	
		Q13	Non du moment qu'on me respecte et qu'on respecte mes convictions et ma culture. Quand il y a un respect mutuel il n'y a aucun obstacle au niveau des rapports	f	
		Q18	Non pas du tout, chacun de nous vit sa religion comme il le sent personne n'a le droit de dire quoique ce soit à ce sujet c'est personnel.	h	

			Q23	Oui bien évidemment, c'est un moyen qui facilite la communication et qui aide à mieux se comprendre	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Je n'avais pas travaillé ailleurs avant ma première expérience de travail c'était ici au Maroc Au niveau Social, de la mentalité, de mes fréquentations et surtout les traditions	Au niveau Social, de la mentalité, de mes fréquentations et surtout les traditions
			Q32	J'ai une préférence pour l'espace Collectif ou l'open space comme on dit	a
			Q33	'Ouiiii' ! Très !! Retards ou non-respect des délais veut automatiquement dire pas de rentabilité et donc pas de chiffre d'affaire et donc cumul de problèmes	d
	R9	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Comme je disais par rapport à l'usage du français c'est à la fois un atout et un piège, il faut faire attention à ça, l'usage du français est un avantage car dès qu'on arrive on est opérationnel, on commence le travail, mais si je parlais arabe ça serait un bon moyen de mieux s'intégrer j'ai pris quelques cours d'arabe je pense que c'est important de le faire parce que déjà moi ça m'intéresse personnellement et pour montrer qu'on s'intéresse à la culture et j'estime que je fais les efforts nécessaires pour m'intéresser à la culture marocaine mais je ne suis pas du tout bilingue car ça reste une langue un peu compliquée	a, b, c,d
	T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	C'est très différent de la France dans la culture marocaine il y a 2 choses les gens sont beaucoup plus ouverts que la France il y a énormément de rapports avec les gens, par exemple on peut rapidement déterminer qui est le chef de l'autre dans une relation, les marocains parlent français mais ne fonctionnent pas comme des français surtout le fait qu'on a l'impression qu'on se fait	b	

			bien comprendre alors qu'en fait ce n'est pas du tout le cas on a une langue commune mais dans la tête ça ne marche pas du tout de la même manière et c'est un piège, on se dit qu'on n'a pas besoin de s'adapter alors que non même si tout le monde parle français mais il faut bien connaître le contexte culturel. La langue et la facilité de la langue peuvent être un piège	
		Q13	Non pas du tout, il y a des difficultés mais pas des obstacles, c'est normal il faut juste s'adapter	f
		Q18	Oui, la religion faisant partie intégrante de la culture musulmane peut influencer, le fait de ne pas trop se projeter à l'avenir, sur la prise de rdv, j'ai envie de dire que c'est plus la culture et non la religion.	g, i
		Q23	Oui, je pense que c'est très important, ça pourrait beaucoup aider si j'avais eu des formations sur les différences culturelles sur les différentes manières d'agir et de communiquer, genre comment communiquer avec un marocain ou autre ... ça aurait été moins compliqué	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Dans la gestion et la planification des tâches à moyen terme, c'est beaucoup plus compliqué à faire ici qu'en France. En France on a l'habitude de planifier et de s'organiser à l'avance ... ici ce n'est pas le cas. La gestion du temps n'est pas du tout perçue de la même manière Dans les relations humaines c'est plus empathique ici, en France c'est beaucoup plus froid, la manière de s'organiser qui est plus ferme et rigide en France et au Maroc c'est plus souple avec des avantages et des inconvénients, ... ce sont les deux principales

					la même manière.  Dans les relations humaines c'est plus empathique ici, en France c'est beaucoup plus froid
		Q32	Espace collectif	a	
		Q33	Je suis plutôt orienté tâche, et ça me gêne qu'un travail ne soit pas rendu à temps et dans ce contexte là j'essaye de leur faire comprendre et c'est important de se comprendre et se faire comprendre pour ne pas que ça mène à des blocages	d	
R10	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français bien sûr, la langue de communication entre marocain et français c'est uniquement le français. Même si certains collègues français pouvaient parler arabe mais c'est la langue de communication.	c	
		Q12	Alors ! La culture marocaine, pour moi elle est très souvent liée à la religion, moi c'est comme ça que je la vois, c'est-à-dire qu'elle tourne pas mal autour de la religion. C'est ma perception, ce n'est pas une culture que je maîtrise énormément, j'ai aimé lire certains auteurs marocains, des magazines marocains pour m'imprégner de la culture marocaine, après il y avait pas mal de traditions aussi, berbères, les danses, les chants, le festival des musiques sacrées à Fès auquel j'ai assisté, le festival d'Essaouira... je ne connais pas très bien finalement je ne pourrai pas en dire davantage.	a, d	
		Q13	Non, je pense qu'elle n'a pas été un obstacle, à partir du moment où vous connaissez, vous savez, ça ne peut pas être un obstacle, je pense que le respect de la culture de	f	

			l'autre est très important et va faciliter les relations avec l'autre. A ce niveau-là j'ai été assez respectueuse pour ne pas froisser les marocains, par des attitudes, des paroles qui auraient pu les choquer.	
		Q18	Ah oui ! Enormément, ça je vous le dis comme je le pense, beaucoup, la religion est partie prenante de la vie au Maroc, alors après, c'est une évidence. C'est un Oui définitif. Moi je me souviens des moments un peu tendus entre les collègues français et les collègues marocains, parce que la vision des choses était complètement différente, et la vision des choses au Maroc, elle tourne autour de la religion, des principes du coran, du prophète, et moi j'accepte, mais après c'est vrai que par moment on a des clashs culturels. Où on ne se comprend pas, ça c'est vrai !	i
		Q23	Et ben bien sûr, tout d'abord l'échange n'est possible que si on comprend la culture de l'autre, on peut échanger à ce moment-là, s'il y a un mur culturel, on ne peut pas aller vers l'autre, et ça va dans les deux sens. Partout où on est, il faut être ouvert à l'autre et à sa culture, il faut aller vers l'autre. Moi je dis que si c'est dans un seul sens c'est voué à l'échec.	j
		Q17et 27	Alors, je vous dis, les collègues marocains, ils ne sont pas vrmt en force de proposition, ils sont plutôt 'soumis' à ce qu'on leur demande de faire. Je pense que c'est dû à leur statut au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils suivent, ils ne sont pas dans la proposition, ils ne sont pas dans la contestation, ils sont plutôt dans l'acceptation des choses, ou dans l'implication, je ne veux pas dire qu'ils subissent mais ils suivent je dirais. Je ne vais pas dire qu'ils vont dire oui à tout, mais voilà c'est un peu	Ici ils suivent, ils ne sont pas dans la proposition, ils ne sont pas dans la contestation, ils sont plutôt dans l'acceptation des choses, ou dans l'implication

				<p>le côté fataliste mais voilà c'est comme ça que je les ai perçus pendant 6 ans.</p> <p>La première chose, pour moi c'est le nombre de femmes voilées au Maroc, ensuite j'ai vu le pays se développer, c'est devenu de plus en plus occidental, développement de centres commerciaux, l'arrivée des enseignes occidentales, vous voyez. Le Maroc pr moi s'est bcp développé, en 6 ans j'ai vu bcp de construction, d'immeubles, croissance de tourisme, ac tous les côtés négatifs que ça peut avoir... enfin vous voyez !</p>	
			Q32	J'aime bien l'espace collectif, j'aime bien l'échange et pouvoir apprendre de la richesse des autres. J'ai aussi besoin de mon espace personnel mais pour plus d'échange je préfère un espace collectif.	a
			Q33	Ah oui, je suis très respectueuse, moi quand on me dit de rendre ça demain alors là c'est indiscutable, mais c'est vrai qu'avec les marocains, c'est un peu 'Inchallah' ça c'est très difficile aussi. C'est vrai des fois j'ai été confronté à des situations où on me disait lundi, et je ne savais pas de quel lundi il s'agissait, la semaine prochaine, le mois prochain ... mais une fois qu'on le sait on fait avec... c'est vrai que la dimension du temps au Maroc n'est pas du tout pareil que la dimension temps occidentale.	d
	R11	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Pour nous c'est le français, pour moi je parle arabe et je le comprends, je me débrouille mais côté boulot, on ne parle que français.	a, c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Vu qu'on est un couple mixte, on respecte très bien les deux côtés, donc je participe, que ce soit fête du mouton, le ramadan, on le vit ici aussi, ça ne me pose pas de problèmes, c'est normal.	a

		Q13	Non, pas du tout, on arrive à se comprendre et à se respecter	f	
		Q18	Dans mon cas à moi, ça n'intervient pas vraiment.	h	
		Q23	Bien sûr, parce que chacun a des choses à apporter et à échanger avec l'autre, donc je pense que c'est important, dans le respect, je pense qu'il est important que chacun conserve sa culture mais partage avec l'autre aussi	j	
	T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Pour moi au niveau professionnel, il n'y a pas vraiment de différence. Je ne pourrai pas vous dire. C'est la lenteur administrative, on va dire, et puis la conduite aussi, le fait de toujours dire oui, les gens vous disent « oui je viens à 3h » mais on sait jamais si c'est aujourd'hui, demain, ou le mois prochain, donc voilà, des notions à ce niveau-là totalement différente. La notion du temps n'est pas du tout perçue de la même manière qu'en France, c'est vrai que quand on arrive c'est assez déstabilisant, et puis après maintenant on le sait et on fait avec.	Au niveau professionnel, il n'y a pas vraiment de différence.  La lenteur administrative, et puis la conduite aussi.  La notion du temps n'est pas du tout perçue de la même manière qu'en France	
		Q32	Je n'ai pas de préférence, ça m'arrive de travailler seule ou en équipe je n'ai pas de préférence.	c	
		Q33	Ah oui, ça je suis très stricte là-dessus, je n'accepte pas les retards, quand j'ai des délais qui sont fixés, j'estime qu'ils doivent être respectés.	d	
	R12	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	L'usage du français bien sûr, mais si je parlais arabe, j'aurai eu plus de contact. J'ai pris des cours mais finalement je ne fais pas d'effort pour apprendre davantage vu que tous mes collègues parlent français.	c, d
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Je ne pourrai pas la définir. Je crois que c'est très enclin de la religion, et aussi le regard de l'autre. Mais après je ne pourrai pas en dire plus.	a
			Q13	Non parce que j'ai très peu de rapports avec mes collègues	f

				marocains, mais après je crois qu'on a une vision très différente du travail.		
		Q18		Je ne sais pas		
		Q23		Je pense que oui, parce qu'on n'a pas forcément le même référentiel.	j	
	T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27		Je ne peux pas répondre à ça. Pour moi tant que le travail se fait il n'y a pas de différence. C'est compliqué quand même, puisqu'ici on est étranger, ça n'a rien à voir, je pense que la vraie différence c'est que, ici j'ai totalement confiance d'être étrangère, je vais donc respecter accepter des choses, je ne me permets pas non plus d'aller à la médina en mini-jupe du fait d'être étrangère par exemple. Je prends en compte le fait d'être dans ce pays-là. Mais c'est un choix, il y a des gens qui le font quand même.	Il n'y a pas de différence.  La vraie différence c'est que, ici j'ai totalement confiance d'être étrangère,	
		Q32		Indifféremment	c	
		Q33		Oui, j'essaye de gérer même si ce n'est pas évident.	d	
	R13	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21		Du français, clairement, parce que les autres collègues français ne parlent pas suffisamment arabe pour tenir une conversation avec les marocains en arabe. C'est impossible, en plus il n'y a pas de cours d'arabe et ça c'est un grand problème. Il n'y a pas d'institut arabe, comme l'institut français ou un établissement où on peut apprendre à parler arabe. On apprend sur le tas. Le fait que les marocains parlent français, on fait moins l'effort d'apprendre à parler arabe.	a, c
			Q12		La culture marocaine pour moi passe par la nourriture (rires), les fêtes, les traditions, la religion aussi qui a une place très importante qui rythme la vie quotidienne, et puis aussi le sens de la solidarité familiale aussi.	b, d
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q13		Non, chacun reste ce qu'il est au fond, on ne peut pas s'assimiler une culture au fait, c'est-à-dire que je reste	f

			profondément française et je vis ici au Maroc.	
			Q18 Ah oui !! j'ai plusieurs collègues qui font intégrer le religieux dans le champ du travail.	i
			Q23 Tout à fait, d'ailleurs entre collègues on essaye d'organiser une petite soirée 'ramadanesque', autour d'un 'ftour', quand c'est Noël on organise une soirée autour d'un sapin de Noël, donc voilà ça fait partie des moments de convivialité.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27 Il n'y a pas énormément de différences, on a les mêmes préoccupations au travail, les mêmes difficultés parfois. Je ne vois pas de différences. Alors, la première chose c'est le climat et ça je ne m'y suis toujours pas habituée, (rires), c'est un climat agréable sauf pendant l'été. Ceci dit quand je rentre en France et qu'il pleut pendant 15 jours ou 3 semaines, j'ai du mal aussi. Ensuite, il y a une chose avec laquelle j'ai du mal c'est la circulation, le bruit de la ville, c'est extrêmement fatiguant. Mais ça reste un pays où il fait bon vivre, c'est un pays dans lequel il fait bon élever ses enfants, les enfants peuvent profiter d'une enfance très privilégiée, on va dire, le fait de pouvoir être aidée à la maison pour les mamans, la nourriture, pouvoir préparer des plats tous frais, avec des légumes frais, en fait c'est une qualité de vie qu'on ne peut pas avoir en France.	Il n'y a pas énormément de différences, on a les mêmes préoccupations au travail, les mêmes difficultés  Le climat, la circulation, le bruit de la ville  Une qualité de vie qu'on ne peut pas avoir en France.
			Q32 Je préfère un espace individuel, c'est bien aussi de travailler en équipe mais j'ai besoin de calme et de mon espace privé.	b
			Q33 Je suis assez tolérante, quoique on n'arrive pas tjrs à tenir les délais, je ne me préoccupe plus de la notion	e

				du temps, car au départ c'était très difficile pour moi, on vous dit 'Inchallah' et puis après ça ne se fait jamais. Après j'ai compris et puis je suis devenue plus 'cool' par rapport à ça. Et puis je me dis que ça ne vient pas aujourd'hui ça finira par venir demain (rires). J'ai pris un peu l'air du pays.	
R14	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Dans le travail, c'est le français qu'on utilise pour communiquer, mais le fait que mes collègues marocains savent que je parle arabe, ça joue un rôle, on échange des phrases en arabe de temps en temps et ça nous fait du bien. Et puis à l'extérieur bien sûr dans la campagne quand on parle arabe on est vite intégré et considéré comme membre de la famille parce qu'on échange beaucoup plus facilement.	a, c, d	
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	D'abord toute cette culture c'est au fait une véritable histoire qu'a eu le Maroc, avec ces heures de rayonnements, on est resté dans la tradition bcp moins maintenant avec une évolution de moins de tolérance, que par rapport à quand j'étais enfant, mais ça reste une culture riche, qui était le berceau de la conquête espagnole, on le voit par la façon de vivre qui reste très traditionnelle mais au même temps assez dynamique, et il y a beaucoup de richesse dans cette culture.	e, c
			Q13	Absolument pas. A mon avis c'est un plus d'être français et avoir grandi au Maroc, ça m'a permis de m'intégrer plus facilement et de mieux connaître la culture marocaine ce qui me facilite mes échanges avec les marocains.	f
			Q18	Absolument, d'autant plus qu'elle fait partie de la société civile notamment pour le ramadan..., mais il n'y a pas de grosses	i

				incidences ensuite sur le déroulement du travail	
			Q23	Evidemment, quand vous avez des cultures différentes vous avez des échanges bcp plus riches, notamment ça permet aussi la compréhension de l'attitude de l'autre, la vision du monde aussi, et ça fabrique bcp de tolérance et d'échange et donc ça ne peut qu'être bénéfique pour une situation d'échange.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	C'est un plaisir de travailler avec des collègues marocains, il n'y a pas de grosse différence, du moment que le travail se fait je ne trouve pas qu'il y a une différence entre travailler avec un collègue français et collègue marocain. Je suis beaucoup plus imprégné de la culture marocaine que la culture française, malgré la religion, qui peut des fois constituer un léger problème, mais je me sens mieux au Maroc qu'en France. La principale différence c'est peut-être au niveau religieux.	je ne trouve pas qu'il y a une différence entre travailler avec un collègue français et collègue marocain. Je me sens mieux au Maroc qu'en France La principale différence c'est peut-être au niveau religieux.
			Q32	Je travaille dans un espace collectif, qui me convient tout à fait.	a
			Q33	J'ai un peu plus de souplesse, j'ai appris à mettre des dates un peu plus souples car sinon je n'y arriverai pas, j'ai une marge de souplesse pas trop mais j'en ai une.	e
R15	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Dans un environnement professionnel, c'est évidemment le français, en revanche dès que vous sortez en tant qu'europeén et que vous parlez arabe, ça crée une surprise chez votre interlocuteur, c'est à double tranchant, certains vont très bien réagir et éprouver une certaine fierté à vous entendre parler arabe et d'autre vont être très agressif	a, c, d	

				et que vous essayez de les rabaisser, ce qui évidemment n'est pas du tout le cas, nous avons absolument tenu à ce que nos enfants parlent arabe même s'ils ne sont et ne seront jamais marocains, on tenait à ce que l'acceptation et le respect de l'autre passe aussi par cette langue.	
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Une culture plutôt masculine. Les femmes ont énormément évolué au fil des années, la femme est l'avenir de l'homme et je crois que ça s'illustre parfaitement au Maroc, alors on est vraiment dans une sorte de dichotomie entre une évolution grandissante avec des choses qui ne sont pas forcément tjrs très positives et le coté traditionnel qui essaye de se maintenir, donc vous voyez bcp de femmes voilées, ce qui ne se voyait pas forcément il y a quelques années, et il y a de l'autre côté des personnes qui vont fonctionner à l'europpéenne et pas forcément le bon côté européenisé, donc c'est très amusant parce que ces mondes se côtoient et visiblement s'entendent. Il y a une évolution qui est réelle, j'ai l'impression que le pays veut évoluer et à la fois ce côté traditionnel, qui fait que le pays se cristallise pour créer un contre balancier, je pense que c'est par mesure de protection aussi. C'est à la fois très traditionnel obéissant à une religion qu'est l'Islam et au même temps une sorte d'ouverture et de liberté qui n'est pas forcément bien gérée, c'est très étrange.	a, b
			Q13	Non pas du tout, aussi parce que j'ai grandi au Maroc et donc je connais bien la culture enfin, j'estime que je me suis bien imprégnée de cette culture, chose qui me facilite mes rapports avec collègues et aussi les gens que je côtoie.	f

			Q18	Oui j'en suis absolument certaine, tout simplement parce que la religion est omniprésente et qu'elle induit des comportements	i
			Q23	Je pense que la maîtrise et la compréhension des codes culturels de l'autre permettent l'échange et d'éviter tous les impaires. On est amené à échanger de manière éclairée qu'à partir du moment où on connaît la culture de l'autre et on la respecte.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Je travaille en complémentarité, je travaille par projet et ça se passe en général très très bien, sincèrement l'entente est parfaite. Pour moi la seule différence est la religion, comme je vous disais avant je suis partie en France pour mes études pendant 7 ans et j'étais contente de revenir au Maroc car c'est ici que j'avais grandi et je m'y sens super bien.	La seule différence est la religion
			Q32	Je travaille dans un espace collectif chose que j'apprécie bien	a
		Q33	Pour moi quand il y a un délai il y a un délai c'est tout et donc oui je ne tolère pas les retards.	d	
	R16	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	L'usage du français facilite surement les relations.	c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Pour moi c'est tout ce qui est lié au patrimoine de la médina, donc, de l'artisanat, le zellige, le bois, ... et également de la tradition orale.	c, d
			Q13	Non, pas particulièrement, c'est sûr qu'on est différent, il faut juste respecter l'autre, mais ce n'est pas du tout un obstacle.	f
			Q18	Surement, je pense que oui, c'est étroitement lié à la culture, il y a forcément une influence. Et d'ailleurs cette distance homme femme est forcément liée à la religion.	h

			Q23	Oui, je pense que c'est important, il faut à mon avis avoir une culture commune pour mieux communiquer, c'est plus facile pour échanger, et arriver à se comprendre, il faut trouver des passerelles, même si on n'a pas la même culture, on s'enrichit et on apprend, on s'apporte des choses, mais ça reste plus facile de communiquer avec quelqu'un qui a la même culture.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	C'est la manière de travailler, la manière de gérer le temps, de gérer la charge du travail au quotidien. C'est le rapport homme femme, c'est très différent, ce qui est lié à la religion, c'est quand même très prenant, Ramadan, ... C'est un peu difficile à vivre, tout est adapté ici au Ramadan. Il y a aussi une qualité de vie qui n'est pas la même, c'est une vie que je n'aurai pas pu me permettre à Paris, le climat aussi...	La manière de travailler, la manière de gérer le temps, de gérer la charge du travail au quotidien.  Le rapport homme femme  la religion, c'est quand même très prenant.  une qualité de vie qui n'est pas la même, c'est une vie que je n'aurai pas pu me permettre à Paris, le climat aussi...
			Q32	J'aime bien travailler en équipe, je suis plus pour le travail d'équipe, et l'espace collectif.	a
		Q33	Je suis assez tolérante, mais j'essaye quand même d'être dans les délais mais ce n'est pas évident.	e	
	R17	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français, je ne suis pas arabophone non plus c'est comme ça qu'on communique. Mais c'est vrai	c, d

			que l'arabe permet de briser les barrières.		
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	Assez hétéroclite, elle est un peu cachée, discrète, par rapport aux événements, je trouve que les échanges culturels se font en petites communautés. Pas trop accessible par manque de communication peut-être	
			Q13	Au niveau professionnel, pas vraiment mais au niveau personnel il y a quand même un océan	f
			Q18	Oui, dans le temps encore une fois, les heures de prières... ça dépend des classes sociales mais je trouve que le temps investi dans la prière est énorme alors que nous on travaille.	i
			Q23	Oui forcément, tout simplement pour échanger et communiquer, partager différentes expériences.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	La ponctualité, la réactivité, le temps et le rapport au temps On va dire dans la qualité de vie, facilité de transport, de loisirs, l'aide à la personne, après au niveau professionnel, c'est une évolution de carrière	La ponctualité, la réactivité, le temps et le rapport au temps  La qualité de vie, facilité de transport, de loisirs, l'aide à la personne
			Q32	Espace collectif	a
			Q33	Non, je suis tolérant	e
	R18	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	(Rires), je ne parle pas arabe, je ne pourrai pas vous dire, je ne sais pas s'il y aurait une différence si je parlais arabe. Tout le monde parle parfaitement français dans mon entourage, après si je parlais arabe ça sera plus différent.	c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	(Réflexions), les choses qui me viennent à l'esprit, c'est une culture verbale, on parle beaucoup, il y a une présence de la religion beaucoup plus forte qu'en France, après c'est une culture qu'on perçoit à travers les traditions culinaires, artisanales, mais	a, c, d

			pas trop au niveau littérature, ce n'est pas parce que ça n'existe pas mais c'est moins mis en valeur.	
		Q13	Non, ce n'est pas un obstacle, c'est différent de la France mais ce n'est pas plus difficile à gérer au Maroc qu'en France.	f
		Q18	Non, franchement avec deux ans d'expérience, forcément ça a un impact sur le rythme du travail mais par contre sur la performance et l'implication il n'y a pas d'impact.	g, i
		Q23	C'est fondamental, tout ce que vous exprimez fait partie de votre culture, on est marqué par notre culture, les gens se comportent différemment parce qu'ils sont d'une autre culture.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	<p>La principale différence c'est par rapport au Maroc c'est la demande de consignes et respect de consignes, ici avec les collègues marocains si je ne dis pas clairement ce qu'il y a à faire, personne ne demande et le travail ne sera pas fait alors qu'en France si ce n'est pas clair, ils ne vont pas hésiter à mettre en question ce que je demande, alors qu'au Maroc, ils ont du mal à mettre en question ce que le chef a dit. Il faut être beaucoup plus précis, il faut ouvrir le dialogue plus fréquemment.</p> <p>La gestion du temps, quand j'ai travaillé dans l'entreprise marocaine, il n'y avait aucun respect du temps, des délais, jamais les réunions commençaient à l'heure, c'est une vraie différence, je ne sais pas si c'est culturel Moins d'autonomie au niveau des collègues marocains, une hiérarchie forte, les horaires de travail sont différents, la langue aussi.</p>

				ient à l'heure, c'est une vraie différence	
				Moins d'autonomie	
				Une hiérarchie forte, les horaires de travail sont différents, la langue	
		Q32	Indifféremment	c	
			Q33	Je suis très strict et ça se passe très bien. J'ai été très clair au départ et les gens ont respecté ma décision.	d
R19	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Le français mais je dirai aussi une certaine intelligence émotionnelle, une certaine capacité d'adaptation, et puis bien sûr la connaissance de l'arabe est un grand plus.	c, d	
		Q12	Je dirai assez (silence), assez proche surtout je ferai pas mal de distinction entre l'élite marocaine et ce qui constitue le gros de la population, et là je dirai que c'est très différent, il y a une grande ouverture coté élite marocaine en ce qui concerne la langue, ouverture à l'international, ouverture à l'étranger, il y a d'immenses disparités dans la population qui se traduisent par un certain conservatisme, on va dire dans les couches sociales basses, avec lesquelles finalement on est assez peu mêlé.	b	
		Q13	Non, parce que je considère que les collègues quel que soit l'horizon dont ils viennent, ils sont professionnels, à ce titre là il n'y a pas de difficultés majeures.	f	
		Q18	Parfois, dans ce qui touche aux flux financiers je dirai, le reste non, il n'y a pas de différence, la relation parfois pour certaines sociétés la relations aux banques, ce qui	i	

				touche aux intérêts, au coup de l'argent.	
			Q23	Bien sûr, elle permet de se faire accepter et de mieux se faire comprendre, et donc de s'adapter et se faire accepter et que dans la façon de s'exprimer et d'appréhender des sujets, bien qu'il n'y ait pas énormément de différences, sauf que peut-être il y a plus d'humanité entre les rapports au Maroc.	j
		T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	Je n'en vois pas, sinon si je peux parler d'une plus grande ouverture sociale, et on questionne beaucoup plus sur la famille, l'état général des personnes, on va dire il y a plus de relations interpersonnelles, au sein du monde de travail au Maroc qu'en France. Très peu, encore une fois, parce que le cadre professionnel, est d'abord très professionnel et rigoureux, et donc je n'en ai pas à titre professionnel, c'est peut-être plutôt vis-à-vis d'un type de clientèle où là effectivement c'est différent mais on peut retrouver la même chose en France avec des clients qui nécessitent des égards particuliers, c'est le cas dans le monde entier, on va dire qu'avec certain plus une culture de l'oral que de l'écrit. Mais de toute façon on transforme tout par écrit car au début il y a des échanges qui se font oralement.	Une plus grande ouverture sociale  Plus de relations interpersonnelles, au sein du monde de travail au Maroc qu'en France.
			Q32	J'ai un bureau individuel qui est ouvert et moi ça me va très bien comme ça, et donc je préfère un bureau individuel.	b
		Q33	Assez regardant	d	
	R20	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	L'usage du français bien sûr.	c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	C'est une culture assez riche, je trouve, le Maroc est un pays qui a une histoire, ce qui influence un peu les	a, e

			comportements des marocains, et je peux dire que la religion influence beaucoup leur vie au quotidien.	
		Q13	Non pas vraiment, je suis convaincu que si on respecte les autres automatiquement les autres vous respectent aussi.	f
		Q18	A mon avis cela dépend des personnes et des catégories sociales, je n'ai jamais eu de problèmes avec mes collègues mais je sais qu'elle influence le rythme du travail de certaines gens.	i
		Q23	Et comment !! Bien sûr c'est en connaissant la culture ou du moins quelques aspects marquants de la culture de l'autre que l'on peut arriver à mieux se comprendre et éviter les malentendus et les stéréotypes	j
	T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent la communication	Q17et 27	La seule et principale différence à laquelle je n'arrive toujours pas à me faire c'est la gestion du temps. C'est vécu très différemment au Maroc que ce que j'ai connu en France. Le temps n'a pas autant d'importance qu'en France. Comme je l'ai dit avant, la conduite et au niveau du travail c'est la gestion du temps. Chacun perçoit le temps à sa manière et selon sa culture.	La gestion du temps  La conduite
		Q32	Espace collectif	a
		Q33	Oui ou du moins j'essaye ce n'est pas souvent évident mais les gens apprennent à vous connaître et respecte vos attentes.	d

Thèmes	Répondants	Sous-thème	Questions	Corpus	Concepts identifiés
T2	R1	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7. Appréhension rapports hommes femmes ?	Je ne savais pas trop, je ne comprenais pas comment il fallait saluer, comment parler. Je suis toujours hésitant par rapport à cela. Je vous raconte une anecdote, le jour où une collègue que je saluais en serrant la main, se réveillait d'un beau matin et me dit, « excuse moi je ne peux plus te tendre la main. » j'ai été vraiment très surpris, mais bon ça reste son choix que je respecte parfaitement.	a
			Q19. S'adapter facilement ?	Adaptation pas du tout compliquée, comme je l'ai dit avant, dans les usines en France, j'avais l'habitude de travailler avec des gens de différentes origines et nationalités.	d
			Q25. La CI développe ou bloque ?	Il n'y a aucun blocage bien au contraire, par exemple pour cette usine, la première voiture est sortie il y a 5ans, il a donc fallu des échanges pour qu'elle puisse se développer, l'usine ne serait pas comme elle est aujourd'hui s'il n'y avait pas eu d'échange.	e
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30. Estimation des relations sociales ?	J'ai plein de contact, tout le monde m'estime, on se respecte et on se dit bonjour que ce soit au travail ou même avec mes voisins.	a
			Q34. Relations purement pros ?	Oui je préfère que mes rapports restent professionnels.	c
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26. Se sentir isolé ou écarté ?	« Rires » Alors, ça m'est déjà arrivé de me sentir isolé, quand les échanges débutent en Français et finissent en arabe, je m'y suis habitué, j'arrive quand même à comprendre	a, c

				un peu à travers leurs attitudes, je vois si c'est dans le bon ou le mauvais sens. S'ils parlent arabes je comprends qu'ils ne sont pas d'accord à 100% avec ce que je dis.	
			Q28. Des barrières culturelles ?	Non, je me suis bien adapté au pays, j'ai des amis marocains qui m'ont beaucoup parlé du Maroc je l'ai donc connu à travers eux.	b, d
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20. Tisser des relations amicales ?	Mes rapports avec mes collègues restent purement professionnels, je le faisais occasionnellement quand j'étais sur Casablanca mais plus maintenant.	b
		Q35. Travailler avec quel genre ?	Avec des hommes, dans mon secteur d'activité il est difficile de travailler avec des femmes. C'est un peu physique.	c	
	R2	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Pour moi la devise est 'il vaut mieux éviter de faire n'importe quoi'. Il faut prévoir tel comportement pour telle ou telle situation.	b
			Q19	Oui globalement, il n'y a pas d'obstacles, les seules difficultés que je rencontre sont avec les ouvriers qui ne parlent pas français, mais c'est rare.	c, d
Q25			D'après mon expérience, les étrangers avec qui j'ai collaboré n'avaient pas de soucis avec les marocains. Quand il y a des malentendus c'est que le problème venait des deux côtés, car pour communiquer il faut être deux, il faut vouloir recevoir l'information et vouloir la transmettre. J'ai rencontré des personnes qui se	e	

R3				sentent supérieures parce qu'elles sont musulmanes. Il y a beaucoup de sous-entendus il y a donc des échecs au niveau communication.	
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	J'ai de bonnes connaissances et quelques amis, certains français et d'autres marocains. Généralement, je fréquente les personnes du même milieu social.	b
			Q34	Elles peuvent des fois être amicales, chose que je regrette.	e
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Très rarement, je comprends un peu l'arabe mais ça m'arrive de ne pas comprendre et je demande des explications pour éviter les malentendus.	a
			Q28	Je suis toujours perçu comme étant étranger et le fait de ne pas maîtriser l'arabe constitue un léger obstacle.	c
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Non, je ne vois aucun collègue à l'extérieur du travail.	b
		Q35	Ça m'est égal, ça ne me dérange pas d'être dans une salle avec une femme.	e	
		T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non, j'en ai plus maintenant qu'avant. C'était plus de l'inconscience et de l'insouciance. Mais maintenant ça me préoccupe.	a
			Q19	Oui je pense que oui, ça aussi ça fait partie du travail, ce n'est jamais facile mais j'essaye.	d

		Q25	Si on ne connaît pas la culture des autres on risque de se positionner du mauvais côté et communiquer mal et tt ça dépend de comment on l'utilise.	e
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Correctes, mais pas très nombreuses.	b
		Q34	Quelques-unes sont amicales	e
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Oui, je n'ai rien fait, j'ai essayé de reprendre le fil et participer surtout au début ce n'était pas évident surtout avec des artisans, c'était un peu difficile, j'avais la chance de travailler avec quelqu'un qui m'aidait et qui facilitait mon insertion dans le dialogue.	a, c
		Q28	Non je ne les appellerais pas des barrières, quand on connaît un peu la culture on est censé comprendre justement pour ne pas que ça soit des barrières, si je sais que quand il faut manger avec la main je le fais, et donc puisque je le sais ça ne risque pas que ça devienne une barrière.	d

		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui de temps en temps, ici c'est un petit bureau mais de temps en temps on le fait	a
			Q35	Pour moi c'est égal, je préfère les gens qui travaillent tout simplement	e
	R4	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non, pas du tout. Je connais très bien ce qui se passe ici j'ai fait le tour du monde, je ne rentre pas dans ce genre de discussion par contre je sais que ça existe	b
			Q19	Oui, il n'y a pas de soucis. Bien sûr il y a des hauts et des bas. Il y a parfois des défauts d'interprétation, et de compréhension, la parole il faut des fois qu'elle soit redite, reformulée pour que les autres comprennent. J'ai parfois l'impression de parler trop vite et trop brutalement ça m'arrive et j'ai du mal à me faire comprendre.	d
			Q25	Je ne me pose pas la question comme ça, je pense que quand on veut comprendre l'autre on ne se pose pas la question, la différence interculturelle n'existe pas sauf quand on veut qu'elle existe, chacun doit réfléchir à ce qui se passe sans pour autant parler de différences culturelles. Je ne peux accepter ce genre d'argument c'est un prétexte de la	e

				culture. La causette ici, c'est confondre l'espace privé avec l'espace public et ça ne se mélange pas pour moi.	
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Agréables, enfin, elles me conviennent.	b
			Q34	Oui purement professionnelles	c
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non, si je m'écarte c'est que c'est volontaire, on fait tout ici pour être sympathique avec nous on ne manque de rien	b
			Q28	Non aucune. L'intégration c'est une volonté personnelle, on veut ou on ne veut pas. Je suis à la maison partout ! Je m'intègre facilement. Chez moi pour moi c'est à l'intérieur de soi ici comme ailleurs.	d
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Non, et c'est juste par principe même en France. Des fois oui, on organise des voyages, entre amies et collègues, en même temps c'est de l'amitié, du sens commun. Je ne l'aurai pas fait avec quelqu'un que je n'apprécie pas.	a, b
			Q35	Cela m'est égal	e
		T2.1. La culture développe les possibilités	Q7	Non, après je connaissais un peu la culture et je n'ai pas	b

R5	d'interaction entre les collègues		été perturbée par rapport à ça	
		Q19	Oui, après il y a des difficultés mais c'est plutôt lié à la personne, et non à la tâche	d
		Q25	Je ne sais pas trop, des fois il y a certaine chose qui bloque. On dit que les marocains sont chauds et réagissent rapidement alors qu'ils prennent tout leur temps. Pour moi il suffit d'être honnête et franc pour être tranquille avec les autres.	f
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Plutôt bonnes, après j'ai un tempérament un peu solitaire, mes rapports passent très bien je n'ai pas eu de difficultés particulières	b
		Q34	Dans le cadre du travail c'est professionnel, mais il y a des liens amicaux, mais moins avec l'équipe directe, généralement je ne mélange pas les deux	c
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non, ce qui est bien ici, quand on est en réunion, il y a souvent 50% de français et 50% de marocains, travailler avec des marocains est une bonne chose car ils connaissent bien leur contexte et tout se passe bien en général	b
		Q28	Non je ne vois pas qu'il y a de barrières, on se fond dans la culture	d

		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui, avec les collègues français, mais avec les marocains c'est un peu plus difficile, les marocains sont ici vivent ici installés avec leur famille et donc il est difficile d'organiser des sorties avec eux.	a
			Q35	« Rires », ça m'est égal, je ne distingue pas entre les deux genres, j'essaye d'avoir les mêmes rapports avec tout le monde même si je sais que ce n'est pas pareil ici.	e
	R6	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non, mais j'ai remarqué qu'il y a une grande différence entre les rapports homme femme ici par rapport que chez moi en France	b
			Q19	Oui je n'ai pas de problème à ce niveau-là.	d
			Q25	A mon avis ça développe les échanges, les connaissances, les interactions... en plus ça tombe bien pour moi j'adore tout ce qui est différent, je suis très curieuse et j'aime la découverte.	e
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Je me suis bien intégrée la preuve ! J'ai plus d'amis marocains que français	a
Q34			Les deux à la fois, il y a des personnes avec qui je n'entretiens que des rapports purement	e	

R7				professionnels et d'autres qui sont devenus des amis à moi. C'est plus spontané ce genre de relations. Tout dépend des personnes.	
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26		Oui, je me suis senti « con » pour ne pas avoir tout compris lors d'une réunion, car quelques-uns ont commencé à parler arabe. J'ai demandé à collègues « amis » pour savoir ce qui a été dit. Les gens ne le font pas pour être méchant mais c'est juste parce qu'ils ont pris l'habitude de parler arabe entre eux.	a
		Q28		Je parle là d'une expérience personnelle que j'ai eue avant de me marier, je ne pouvais pas rendre visite à la famille du conjoint. Je crois que la barrière était par rapport à la religion	c
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20		Oui, plus avec des marocains qu'avec des français	a
		Q35		C'est pareil pour moi du moment qu'on se respecte et que le travail est fait...	e
	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7		Non mais j'ai remarqué qu'ici il y a beaucoup de jaloux. La jalousie est flagrante.	b
		Q19		Oui, du moment qu'ils sont sérieux au travail.	d
		Q25		Elle développe les possibilités d'échange, du moment qu'on apprend des expériences de l'autre, de sa culture, de son vécu. Tout ça nous permet d'améliorer nos rapports avec les personnes issues de cultures différentes.	e
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en	Q30		Elles sont bonnes. Si on ne me provoque pas tout se passe bien.	b

R8	permettant une ouverture relationnelle	Q34	Les deux à la fois, relations pro avec ceux qui sont un peu compliqués à mon goût et qui ne font pas leur travail et amicales avec les plus sérieux.	e
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non, je maîtrise l'arabe et c'est un atout.	b
		Q28	L'ouverture d'esprit au Maroc n'est pas générale, on tombe sur des cas bornés et qui se réfèrent soit disant à leur culture et leur religion alors que c'est plus personnel qu'autre chose.	c
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui beaucoup d'amis, et on organise souvent des sorties.	a
		Q35	Indifféremment	e
	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Oui au départ beaucoup trop, et j'avoue que c'est toujours un peu le cas	a
		Q19	Oui, je n'ai pas de problème à ce niveau là	d
		Q25	A mon avis c'est à double tranchant, elle peut Faciliter l'échange quand on a connaissance de la culture de l'autre qui nous évite les malentendus mais sinon elle minimise la communication et la fréquentation quand on ne peut pas comprendre l'autre et se faire comprendre à cause des personnes qui font des barrières et qui se réfèrent à leur culture pour mettre une barrière.	e
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Moyennes	b
		Q34	Les deux, professionnelles avec quelques-uns et amicales avec d'autres	e
	T2.3. La communication	Q26	Oui, ça m'est déjà arrivé lorsque les	a

		interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension		autres parlent arabe et quand je sens être visé dans la discussion, je l'ai mal vécu mais je me suis exprimé afin de leur montrer mon mécontentement. Après j'ai compris que les autres le font car ils sont en désaccord avec ce que je dis et au lieu de me le faire comprendre ils préfèrent en discuter entre eux pour ne pas me vexer et ça n'arrange pas les choses.	
			Q28	Non aucune, à mon avis ce sont les gens qui choisissent de mettre ou ne pas mettre des barrières.	d
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui, ça m'arrive de sortir avec mes collègues lorsqu'ils organisent des sorties mais ce n'est pas très fréquent.	a
		Q35	Cela m'est égal	e	
	R9	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Euuuh, non je n'avais pas d'appréhension mais j'ai compris que ça se gère différemment qu'en France, ce que j'ai remarqué c'est qu'il y a des différences entre une femme mariée et si elle n'est pas mariée, voilée ou pas voilée .... Ce ne sont pas des appréhensions mais effectivement il y a des éléments à prendre en compte.	b
			Q19	On s'adapte après il y a forcément des difficultés liées aux différences culturelles et aux différentes personnalités, et c'est normal mais globalement les gens avec qui je travaille à la fois je fais des efforts pour m'adapter à la fois eux aussi font des efforts pour	d

				s'adapter à ma manière de travailler, ils font le nécessaire, de part et d'autres on fait des efforts et ça fonctionne.	
			Q25	C'est une difficulté car je pense que c'est un frein ça peut être un générateur d'idées mais en communication pour moi ça ne peut être qu'un frein, on se comprend mal sur quelques aspects, l'un va chercher un engagement fort l'autre ne va pas le fournir, des choses vont être mal interprétées dans la manière de communiquer. Il faut que les gens soient bien conscients qu'il existe des différences et que chacun comprenne que ce sont des difficultés d'ordre culturel et il faut faire un effort supplémentaire de la communication pour bien les surmonter	f
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Très bonnes	a
			Q34	Non c'est amical	d
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Oui oui, quand ça switch en arabe, ça dépend des personnes avec qui on est, des fois quand on est le seul français au milieu de plusieurs marocains les discussions continuent souvent en arabe, après si on le fait remarqué et des fois je n'ai même pas besoin de leur dire ils s'en rendent compte et s'excusent par eux-mêmes, mais quand il y a des gens qui savent	a

				qu'on ne comprend pas et qu'ils s'en fichent ben là c'est forcément énervant, d'où ma décision d'apprendre l'arabe ça aide dans ce genre de situation, pour se sentir moins à l'écart c'est important de se former		
			Q28	Oui mais je ne peux pas dire que ça entrave, pas à ce niveau-là, en France j'avais l'habitude d'aller boire un verre avec mes collègues de travail alors qu'ici ça ne se fait pas du tout, ce sont des choses comme ça assez différentes mais ça ne bloque pas du tout mon intégration.	c	
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui j'ai des relations amicales avec quelques collègues mais ça reste plutôt professionnel mais c'est plus le fait que je sois en famille et que mes collègues ont eux aussi leur famille on ne peut pas se permettre d'organiser des sorties mais ça nous arrive de faire des choses hors du cadre du travail mais c'est rare	a	
	R10			Q35	Ça m'est égal	e
		T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Ah oui ! J'ai vécu en Afrique de l'Est, c'était un pays musulman aussi, mais au Maroc, le rapport Homme Femme est beaucoup plus violent. J'ai été plus mal à l'aise au Maroc qu'au pays d'Afrique de l'est où j'ai été, par les regards surtout, il y a une absence de respect au départ très très difficile, ah oui ! Ça c'est certain. Mais je peux vous dire passer devant un café plein d'hommes ce n'était	a	

			pas du tout qqch d'évident pr moi. Vraiment ! Je vous le dis. Après vous vous y habituez et vous en faites abstraction. Mais ça reste qqch que j'ai mal vécu. Et puis parfois l'agression verbale, le harcèlement verbal.	
		Q19	Dans l'ensemble, ça s'est bien passé. J'ai eu un conflit assez sévère avec un collègue franco-marocain, qui a duré assez longtemps, mais après à part cet incident là je n'ai eu aucune difficulté avec mes collègues, c'était assez sympathique.	d
		Q25	Je pense que ça les développe quand même, je crois que c'est un outil pour améliorer les échanges.	e
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	J'ai d'un côté des amis français ou franco-marocains, et d'un autre mes relations avec les marocains sont restées très superficielles. J'ai évolué dans un univers plus français que marocains.	b
		Q34	J'ai des relations amicales mais pas toutes, pour quelques personnes elles sont restées très professionnelles. Ça dépend des personnes.	e
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Au travail, jamais je n'ai été isolée ou écartée mais ce sentiment je l'ai vécu plutôt à l'extérieur en société pas au travail.	b
Q28		J'ai tjrs eu du respect pour la culture de l'autre, je n'aurai jamais fumé en période de ramadan en public, je n'aurai jamais mangé non plus, je ne me serai	d	

				<p>jamais mise en mini-jupe pour sortir, ni même avec un décolleté trop plongeant... ; enfin voilà c'est pour respecter le milieu ds lequel je vivais, c'est un choix. Des fois il y avait des marocaines, plus habillées à l'occidentale que moi !! En tant qu'étrangère je me suis tjrs considérée comme une invitée ds le pays où je vais. Pour moi il est normal de respecter l'autre culture, je n'y viens pas pour imposer ma culture, quel que soit le pays dans lequel je suis allée.</p>	
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	<p>Ah oui tout à fait, je les revois et ce sont des relations qui sont devenues très amicales, certes pas avec tout le monde mais avec quelques collègues. On organisait très peu de sorties hors du cadre du travail. Après bien sur j'avais pas mal de collègues français, et d'autres mariés avec des marocain(e)s, qui m'invitaient. Par contre, il y avait des soirées organisées par la hiérarchie au sein de l'organisation, où tt le monde se mélangeait, avait du plaisir à partager et à être ensemble. On a organisé un ftour pendant ramadan, des petites fêtes pour les fins d'années... des petites choses comme ça, pour avoir des moments de convivialité on va dire.</p>	a
			Q35	<p>Ça m'est égal, pour moi c'est plus ce que sont les gens que leur sexe. On peut avoir des hommes qui sont très</p>	e

R11				bien, des femmes qui sont très bien, non pour moi le sexe ça m'importe peu. Moi, ce sont les qualités humaines et professionnelles que les gens ont, ce n'est pas ds le sexe ou l'orientation sexuelle, c'est une chose que je ne prends pas en compte dans mes rapports avec les gens.	
	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non, ça ne m'a jamais posé de problème	b	
		Q19	Il n'y a aucun souci à ce niveau-là.	d	
		Q25	Elle développe au contraire, moi je parle à une collègue marocaine comme je parlerai à une française, il n'y a pas d'étiquette de nationalité ou de culture derrière les personnes.	e	
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Elles sont correctes, un peu mises entre parenthèses mais ça n'a rien à voir avec le Maroc, mais c'est juste pour les enfants, elles sont un peu réduites.	b	
		Q34	A part un ou deux collègues elles peuvent être amicales mais sinon elles sont professionnelles.	e	
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Euh non, non ça ne m'est jamais arrivé de me sentir isolée.	b	
		Q28	Non, moi je n'ai pas de soucis d'intégration ici, et je pense que de manière générale, la population française est bien accueillie et bien vue au Maroc.	d	
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Ça arrive d'organiser des sorties, mais pour moi personnellement j'ai une bonne copine au travail, et puis voilà, j'essaye d'avoir une vie en dehors du travail quand même, déjà que mon mari soit marocain on tient aussi	a	

				à profiter et à séparer le travail de la vie privée.	
		Q35		Peu importe.	e
R12	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7		Ah ben je trouve que c'est très compliqué ici, dans tous les cas, je pense que c'est un pays où les femmes n'ont pas de statut, il y a encore énormément de choses à changer.	a
		Q19		Il n'y a aucun pas de problème à ce niveau là	d
		Q25		Elle développe et bloque au même temps. Elle peut développer si on a plus de connaissances de la culture de l'autre et de sa langue et vice versa.	e
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30		Elles sont limitées et correctes	b
		Q34		Elles peuvent être amicales mais très rarement	c
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26		Non, je ne crois pas, après effectivement si je me retrouve face à des collègues qui parle arabe et que je ne maîtrise pas la langue, donc le fait de ne pas maîtriser l'arabe exclu.	a, c
		Q28		Non je ne vois pas qu'est ce qui pourrait entraver mon intégration, le Maroc reste un pays proche de l'Europe de la France.	d
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20		Oui on organise des sorties mais pas forcément avec des marocains c'est plus avec des français ou des franco-marocains.	a
		Q35		Je ne sais pas	-
		T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7		non pour moi le rapport homme femme se résume à mon époux et moi et puis le reste ...
Q19				Oui !! A partir du moment que tout le monde se respecte.	d
Q25				Je pense que ça permet au départ d'ouvrir des	e

R13			possibilités car elle permet d'échanger, et puis dans un second temps les gens doivent avoir envie d'aller au-delà, car sinon la communication va s'arrêter là. Donc après c'est une volonté personnelle. Et puis quand on vit dans un pays on a forcément cette volonté afin d'y être intégré.	
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Très bonnes, avec le travail justement, j'ai un réseau d'amis très agréable, avec qui je passe du bon temps, mais plutôt féminins marocaines et françaises. C'est un pays où les amitiés hommes femmes sont très peu tolérées.	a
		Q34	Elles sont avec certains purement professionnelles et avec d'autres amicales, tout dépend des personnes.	e
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non pas spécialement, je n'ai jamais eu l'impression d'être écartée, au contraire même, j'ai tjrs été très bien accueillie même si je ne maîtrise pas parfaitement la langue.	b
		Q28	Oui, c'est une culture qui est extrêmement religieuse, et moi je suis certes croyante mais la pratique religieuse est très présente dans la vie quotidienne. On voit qu'il y a une pression sur les femmes, un peu moins quand on est étrangère, mais je le vois bien, il y a un rapport entre les hommes et les femmes un peu dérangent. Le fait d'être française me permet d'avoir une certaine liberté, mais il y a tjrs un regard familial auquel je ne	c

				pourrai pas m'habituer.	
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui tout à fait. Rarement mais on le fait de temps en temps.	a
			Q 35	Ça m'est totalement égal. On travaille souvent en équipe et je ne vois aucune différence.	e
	R14	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	A la campagne, la relation homme femme reste très traditionaliste certes mais on est resté quand même à une configuration très ancienne, dans les villes, les femmes ont pris beaucoup de responsabilités et en prennent encore un peu partout, ce qui permet une relation un peu plus apaisée, plus égalitaire, petit à petit, mais je souhaite que cette évolution ne s'arrête pas du fait d'une crispation au niveau de l'extrémisme religieux.	a
			Q19	Oui, il n'y a aucun problème à ce niveau là	d
			Q25	Elle développe car elle permet des échanges tout en respectant la culture de l'autre, on ne peut qu'apprendre davantage sur l'autre et sa culture, bien sûr si on a cette ouverture d'esprit.	e
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une	Q30	Sincèrement, elles sont excellentes, très très agréables, dans un quotidien tout à fait gérable.	a

		ouverture relationnelle	Q34	Comme je vous l'ai dit avant, il est difficile pour moi d'entretenir des relations amicales avec mes collègues de par ma position hiérarchique, je préfère donc que mes relations restent purement professionnelles.	c
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non pas du tout !	b
			Q28	Oui, je pense que de toute façon, vu l'omniprésence du facteur religieux ça fait que les barrières culturelles sont importantes, après il faut s'adapter mais, effectivement je pense que ça pose un réel problème.	c
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	En ce qui concerne ma relation avec mes collègues c'est un peu difficile à tisser des relations amicales vu ma situation dans la hiérarchie de l'organisation, moins avec mes collègues actuels, car j'ai une fonction qui empêche un peu ces relations	b
			Q35	De toute façon, je n'ai pas trop le choix car je travaille de manière directe avec un environnement féminin, mes secrétaires, j'ai eu une supérieure hiérarchique féminin mais c'était moins drôle, je n'ai pas d'aprioris tout en sachant que ce n'est pas pareil de travailler avec l'une ou l'autre catégorie mais on s'adapte. Je n'ai aucune raison de vouloir travailler plutôt avec une catégorie et pas l'autre. Finalement c'est pareil.	e
		T2.1. La culture développe les	Q7	Non tant que les femmes réussiront à	b

	R15	possibilités d'interaction entre les collègues		évoluer et à s'épanouir, je pense qu'il n'y a aucun souci au contraire, en revanche si la montée de l'islamisme perdure là peut-être effectivement il y a du souci à se faire.	
			Q19	Oui je n'ai aucun mal	d
			Q25	Elle développe les possibilités d'interaction à condition d'établir un respect mutuel des deux cultures en interaction.	e
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Je ressens beaucoup d'empathie, et un respect mutuel qui fait que c'est pour ça qu'on est resté aussi longtemps au Maroc. Je me sens totalement respectée.	a
			Q34	Elles peuvent être amicales avec quelques collègues mais pas tous.	e
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non pas du tout, je pense que le fait de parler arabe m'a personnellement permis une meilleure intégration.	b
			Q28	Je pense que de toute façon l'omniprésence de la religion fait que les barrières culturelles existent.	c
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui avec une collègue marocaine qui est devenue ma véritable amie	a
			Q35	Franchement homme ou femme ça n'a absolument aucune incidence à partir du moment que la personne est agréable et ouverte et aime dialoguer. Franchement ça se passe super bien que ce soit avec un homme ou une femme.	e
			T2.1. La culture développe les possibilités	Q7	Oui, c'est sûr que le rapport est différent, par rapport à la France, parce qu'il y a des

R16	d'interaction entre les collègues		choses qui ne sont pas toujours bien vues.		
		Q19	Oui, la hiérarchie ce sont des français, oui même avec les collègues marocains il n'y a pas de souci à ce niveau-là.	d	
		Q25	Elle développe et bloque selon la personne, si elle accepte ou pas de s'ouvrir à l'autre.	e	
		T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Je n'en ai pas énormément ici, j'ai quelques amis mais ça reste très limité.	b
			Q34	Ça m'est égal	e
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Oui, d'abord c'est dû à la langue, je ne maîtrise pas beaucoup la langue arabe. On a l'impression de faire partie des murs, on s'ennuie, ce n'est pas évident. J'en parle des fois mais plus aux personnes qui sont de la même culture que moi.	a
			Q28	La langue forcément, je pense que je n'ai pas fait bcp d'efforts là-dessus. Mais c'est aussi le fait que tout le monde parle français, j'ai été démotivée, les gens vous parle français, en plus ici comme tout le monde se débrouille en français, du simple gardien de voiture tout le monde parle français.	c
		T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Avec une collègue je suis amie, mais avec le reste des collègues ça reste quand même professionnel.	a
			Q35	Ça m'est égal	e
	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non pas vraiment.	b	
		Q19	Oui je m'adapte très bien	d	
		Q25	Je ne saurai pas vous répondre, vraiment je n'en ai pas la moindre idée.	-	

	R17	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	J'ai un bon réseau social européen, et avec des franco-marocains.	a
			Q34	Oui purement professionnelle, c'est plus dû au fait que je sois patron, ça pourrait presque être amical mais ça ne va pas plus loin. J'évite de sortir du cadre pro	c
		T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Oui, je me dis je suis « con » j'aurai dû apprendre le dialectal. C'est de ma faute. J'ai pris des cours mais ça reste médiocre.	a
			Q28	Je pense que l'alcool en fait partie, boire un coup c'est agréable, l'esprit bar, pub, ...	c
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui, mais ça reste pro quand même	b	
		Q35	Ça m'est égal.	e	
	R18	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non pas vraiment, au fait je savais avant de venir au Maroc que les rapports homme femme sont différents, après ça dépend des femmes, et des classes sociales.	b
			Q19	Oui, je m'adapte facilement. Je trouvais que ma relation avec la hiérarchie marocaine est différente de ce que je connaissais en France, c'est différent parce que les marocains font plus preuve d'autorité, à partir du moment qu'ils sont chefs ils peuvent demander tout et n'importe quoi, et le reste ne dois qu'exécuter justement pour ne pas remettre en question la demande du chef, quitte à mentir, c'est vraiment quelque chose de mal sein je trouve. Dans l'ensemble avec les collègues mais au	d

		niveau de la hiérarchie c'est un peu plus compliqué.	
	Q25	Je pense que ni l'un ni l'autre, ce n'est pas un frein c'est juste une chose à prendre en compte, je ne crois pas que ce soit un problème, j'avais déjà l'habitude de travailler avec différents pays et donc différentes cultures.	e
T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Très bonnes, on est très content socialement.	a
	Q34	Elles sont professionnelles	c
T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non, il y a des situations où les gens parlent arabe, mais ce n'est pas pour autant que je me suis senti isolé.	b
	Q28	Forcément, ça fait 2 ans qu'on est au Maroc et on n'a pas d'amis marocains, il doit y avoir un frein, je pense que c'est dû au fait que nous on est pas allé vers les gens on n'a pas fait l'effort, je trouve qu'il est plus difficile d'aller vers les marocains que vers les français.	c
T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Non c'est la principale surprise, c'est au fait même si on s'entend bien avec les collègues et les parents d'enfants à l'école, on ne franchit pas la porte du domicile. Il y a une grande réserve. Je pense que ce sont les différences culturelles, ça n'empêche pas qu'on travaille bien ensemble, mais à part les couples mixtes franco-marocains, avec qui nous avons tissé des relations amicales.	b
	Q35	Dans mon équipe il n'y a que des femmes,	e

R19				c'est bizarre, mais c'est comme ça. Je pense que les différences culturelles complexifient la relation mais elles la complexifient beaucoup moins avec les femmes qu'avec les hommes, c'est plus simple, je trouve que la relation homme femme au travail c'est plus simple, ça gomme un peu les différences.	
	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non, je dirai que j'ai pu en découvrir sur place, mais ça me paraît beaucoup plus inscrit dans la culture	b	
		Q19	Oui, je m'adapte facilement.	d	
		Q25	Elle peut développer comme elle peut bloquer tout dépend des intentions de la personne, et de sa capacité à gérer la différence et de son ouverture d'esprit.	e, f	
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Je pense sincères.	b	
		Q34	Elles sont d'abord professionnelles, et ensuite avec quelques personnes il y a des relations en dehors du travail.	e	
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Non, je ne me sens pas isolé quand les gens parlent arabe où je ne comprends pas tout, c'est-à-dire que ce n'est pas fait dans le sens de m'isoler, en tout cas je ne le perçois pas comme ça.	b	
		Q28	Non moi je n'en perçois pas dans les personnes que je fréquente et dans ce que je fais.	c	
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui avec quelques collègues, ça arrive d'organiser de petites sorties, avec quelques personnes. Je ne dirai pas plus pas moins qu'en France.	b	
		Q35	Ça m'est égal	e	

R20	T2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	Q7	Non pas du tout, c'est une question qui ne m'a jamais effleuré l'esprit avant mon arrivée mais j'ai compris plus tard qu'il fallait quand même faire attention	b
		Q19	Oui parfaitement, je n'ai pas de souci à ce niveau-là.	d
		Q25	Elle peut à la fois développer et bloquer tout dépend de la connaissance de la culture de son interlocuteur et aussi de sa propre volonté à découvrir l'autre culture.	e, f
	T2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	Q30	Très bonnes, j'ai un large réseau de connaissance et de bons amis	a
		Q34	En général elles sont professionnelles, mais elles peuvent évoluer j'ai réussi à tisser des relations amicales mais une ou deux pas plus.	e
	T2.3. La communication interculturelle permet aux cadres français de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	Q26	Isolé non, mais quand les collègues commencent à parler arabe en pleine réunion, c'est embêtant mais je sais que ce n'est pas méchant	b
		Q28	Je ne dirai pas que c'est une barrière mais je crois que si je maîtrisais la langue arabe j'aurais moins de mal à communiquer avec mon entourage.	c
	T2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels.	Q20	Oui mais pas tous, j'ai 2 ou 3 amis avec qui je peux sortir boire un verre régulièrement mais pas tout le monde	a
		Q35	Indifféremment.	e

Thèmes	Répondants	Sous-thème	Questions	Corpus	Concepts identifiés
T3	R1	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Je ne sais pas s'il y a des lieux pour la prière ou autre espace prenant en compte la culture et la religion	a
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui, disons que dans l'esprit Renault, il y a énormément d'étrangers, nous avons tous appris à travailler ensemble. La culture Renault fait en sorte que l'ensemble des collaborateurs travaillent ensemble en harmonie. Il y a plusieurs formations, en France un responsable peut être français comme il peut être étranger. On ne peut pas travailler si on reste purement français, si on n'élargit pas notre esprit.	a
			Q24	Et comment !! En interne, les collègues ont pris l'habitude de travailler avec ces outils, ça nous a énormément aidés. Nous utilisons intranet et la messagerie interne pour nos échanges.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	La seule chose qui puisse bloquer mon intégration, c'est le jour où je ne me sentirai pas en sécurité, le jour où j'aurai peur de sortir de chez moi. Ce qui n'est pas le cas.	e
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	J'ai suivi plein de formation chez Renault, j'ai été formé dans presque tous les domaines aussi bien techniques que relationnels. Mes supérieurs ont trouvé que mon profil correspondait au poste que j'ai eu par la suite.	a
			T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Oui, il y a des lieux de prières et des cadres conçus spécialement pour des pauses.

	R2	T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui et non, l'entreprise a la vocation de travailler avec plusieurs pays de cultures différentes, ainsi avant d'envoyer les cadres dans un des pays, on leur explique un peu les choses dont il faut éviter de parler, par exemple la religion, la famille royale ... Au niveau de la communication quand il s'agit des directives tout est en français, au moment où l'information doit parvenir à l'opérateur elle doit automatiquement être traduite en arabe, et nous avons un service qui s'en occupe.	a
			Q24	Bien sûr, et comment !!? L'ensemble des collaborateurs maîtrisent parfaitement ces outils. Je reçois deux cent SMS par jour. Nous utilisons même Skype Pro, Outlook, et Intranet.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Ce qui peut faciliter mon intégration est la maîtrise de la langue arabe.	a
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Je me suis proposé et ça s'est bien fait. Ils ont étudié mon dossier et j'ai été envoyé au Maroc. Non je n'ai pas suivi de formation.	B
	R3	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	On n'a pas de lieu de prières, mais le vendredi les collègues ont une pause plus longues pour faire la prière, les gens peuvent mettre le voile, on fête les différentes fêtes religieuses.	a
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui, même si on n'a pas une stratégie définie, on a toutes les origines, toutes les nationalités mais le fait de fêter les autres fêtes religieuses je crois que ça c'est prendre en compte les différences culturelles, c'est le respect des autres cultures.	a
			Q24	Ça a beaucoup facilité notre quotidien, mais des	c

				fois ça alourdi les relations, car des fois au lieu de parler directement à la personne on envoi des mails et pour moi ça rend les relations un peu stériles	
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Les connaissances de la culture locale.	d
		T.3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	C'était un concours, c'était sur une sélection des CV ensuite entretiens, et ce n'est pas nous qui choisissons ni l'agence ni le lieu. J'ai suivi un training, une formation de 3 à 4 jours au siège. C'était par rapport au projet en cours. Mais par sur l'interculturel.	b
	R4	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas du tout, mais il y a des gens qui font la prière dans les parcs	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui on essaye, on publie en français et en arabe. Et nous sommes passés à l'orale, genre message radio en arabe et en français vu que le pays un pays de l'orale.	a
			Q24	Elles ont facilité le travail mais des fois les personnes qui manipulent mal ces outils, et à un moment donné ça peut être un souci, les gens sont vite dépassés et deviennent ringards sans technologies.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	La langue, peut la bloquer et aussi la faciliter. Si on parle la langue cela faciliterai beaucoup de choses. Quand on parle arabe on arrive à un certain point d'intégration	a
		T.3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	C'était une offre parue sur internet qui centralise les offres d'emploi et j'ai été sélectionnée d'abord sur le site de Meknès ensuite par l'ambassadeur à rabat. Non je n'ai pas suivi de formation	b
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non, parce qu'il n'y a pas besoin, chacun vit sa religion comme il l'entend, ça ne nous oblige pas à nous adapter, sauf pour	b

	R5			ramadan on a des horaires décalés et par rapport aux jours fériés on s'adapte aux jours français et marocains	
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	On fait des supports dans les deux langues arabe et français, quand il s'agit d'un évènement on le fait souvent dans les deux langues histoire de cibler tout le monde.	a
			Q24	Quasiment tout le monde les utilise, ça nous facilite beaucoup le travail, tout le monde s'y fait plutôt bien. N'empêche que le verbal aussi a une grande part dans les communications au quotidien.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Je pense vraiment que les gens ici sont très accueillants, il y a une douceur de vivre très très appréciable. Que j'aime beaucoup	d
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Le recrutement se fait ici au Maroc, qui recrute au niveau du siège à Rabat Non je n'ai pas suivi de formation avant mon affectation.	b
	R6	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Chez nous c'est universel et laïque. On ne prend pas en compte les différences dans la stratégie de communication.	b
			Q24	Bien évidemment, l'usage du téléphone et du mailing nous a rendu la vie plus facile. Cela nous fait gagné énormément de temps.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Le langage peut aider et faciliter l'intégration comme il peut la bloquer. Si j'avais appris à parler arabe ça m'aurait énormément aidé mais je ne l'ai pas fait. Par manque de temps, de courage peut être qui sait...	a
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure	Q5	Cela ne s'applique pas à mon cas, c'était un choix personnel et non celui de mes supérieurs d'ailleurs à ce moment-là j'étais à la	b

		adaptation au contexte culturel		recherche d'un travail. Donc vous voyez...	
	R7	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas du tout	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	C'est laïc, ça reste quand même un établissement purement français.	B
			Q24	Normalement ! L'usage d'internet est interdit au travail, mais cela ne nous empêche pas d'utiliser le téléphone pour signaler l'absence d'un collègue, signaler les difficultés au niveau d'autres services. En plus du mailing et journal interne et d'autres outils internes classiques.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Les gens ayant une mauvaise foi	D
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Au départ j'ai effectué un stage qui a été validé en priorité, ensuite j'ai passé un test, et enfin j'ai été sélectionné parmi d'autres. Je n'ai pas eu de formation	b
	R8	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non, c'est une stratégie universelle, applicable au Maroc comme partout ailleurs	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui, les dates des jours de fêtes religieuses qu'elles soient musulmanes ou autres on les accorde aux employés	a
			Q24	Oui, il n'y a aucun doute la dessus, on utilise Internet dans tous nos échanges a reste le moyen le plus rapide et le plus efficace dans l'échange d'information	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	La mentalité peut bloquer par contre faire du sport collectif aide à mieux communiquer avec les autres et facilitent l'intégration.	d
T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure		Q5	J'ai eu un Bac Technique avec mention d'où la raison de l'obtention de la Bourse pour aller étudier à l'étranger	b	

		adaptation au contexte culturel		Je n'ai pas suivi de formation mais comme j'ai fait mes études (5ans) ici au Maroc je connaissais un peu mieux la culture du pays	
	R9	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Pas tellement mais ça se fait naturellement	B
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non, il n'y a pas tellement de stratégie applicable à chaque filiale	b
			Q24	Oui ça nous aide dans notre travail, ça facilite les échanges et ça nous fait surtout gagner beaucoup de temps	C
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Bloquer je ne vois pas mais ce qui peut la faciliter c'est d'apprendre un peu plus sur l'histoire, sur la culture et surtout sur les modes de communication marocains	d
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	On a discuté avec mon patron pour voir si ça collait bien avec ce que j'attendais et avec ce que l'entreprise attendait de moi, j'étais le seul à me proposer car il n'y avait pas poste ouvert en soi c'est le fait que je dise que j'avais envie de partir c'est à ce moment-là que j'ai contacté la filiale au Maroc pour leur dire voilà est ce que ça vous intéresse de recruter quelqu'un de la France. Et je n'ai pas du tout suivi de formation, au Maroc le patron avait vécu en France pendant plus de 10 ans et c'est un ancien docteur dans le domaine et c'était donc très facile de discuter avec lui et c'est lui qui m'a formé entre « » aux attentes de l'entreprise mais je n'ai pas eu de formation spécifique	b
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas du tout, dans l'enceinte de mon milieu de travail il est interdit de porter le voile par exemple. C'est très laïc.	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Je n'en ai pas eu trop l'impression, très honnêtement, je pense que c'était plus aux collègues marocains de s'adapter au	b

	R10			contexte français, que nous devons le faire. Tellement c'était un cadre purement français.	
			Q24	On les utilise très très souvent, on communique très souvent par mail. Ça restait des échanges professionnels avec les collègues.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	C'est vrai que parfois une certaine incompréhension par rapport à la religion, je n'ai pas connaissance de la culture musulmane donc automatiquement il y a des choses qui clachent. Après je pense ce qui a facilité les choses c'est la langue, le fait que tout le monde parle français, ceci m'a facilité l'intégration, le fait que c'est un pays francophone, ça aide beaucoup à l'intégration, la langue c'est un facteur d'intégration pour moi. C'est indéniable. Et puis il y a aussi le revers de la médaille, puisque les marocains parlent français, on fait moins d'efforts pour parler arabe. Ben oui, bien sûr, puisque finalement pourquoi aller apprendre l'arabe puisque tout le monde nous comprend et parle français.	a, b
T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	En fait, j'ai envoyé un dossier, il fallait répondre à un certain nombre de critères, un CV qui correspondait au profil demandé, ensuite il y avait une première sélection faite par dossier et ensuite j'ai été convoquée à un entretien devant un jury pendant 45 min où j'ai dû exposer mon parcours personnel, les raisons qui m'ont poussées à postuler et comment je voyais la mission qui m'était confiée. A la suite de ça j'ai reçu un mail pour me dire que j'ai été retenue pour le poste. Je n'ai pas du tout eu de formation à	b		

	R11			l'expatriation. Non pas du tout.	
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Pas du tout.	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non, je ne crois pas	b
			Q24	Oui bien sûr, que ce soit au niveau personnel ou professionnel, personnel parce que toute ma famille est en France et donc de communiquer grâce à internet c'est une facilité, et puis même professionnel, on est relié administrativement au siège et donc on échange régulièrement et en permanence. Tout le monde s'adapte facilement aussi à ces outils, on est tous habitués à les utiliser.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Je ne vois pas du tout qu'est ce qui pourrait éventuellement bloquer mon intégration.	e
	T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	On est embauché en contrat local, c'est une entreprise qui s'est chargé de notre embauche. Il y a eu un entretien et puis c'est tout. Je n'ai pas du tout suivi de formation, non pas vraiment.	b	
	R12	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas du tout	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Je ne crois pas, même si on est au Maroc un pays musulman, le foulard reste interdit, ... ça reste quand même laïc.	b
			Q24	Oui tout le temps, on utilise beaucoup le mail pour échanger entre collègue.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	La maîtrise de la langue peut à la fois bloquer et faciliter l'intégration.	a
T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel		Q5	C'est le siège qui attribue le poste, on avait postulé pour une expatriation, et notre candidature a été retenue. On n'a pas du tout suivi de formation.	b	

	R13	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Absolument pas.	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui, je crois bien que oui, les documents sont rédigés en arabe et en français pour cibler un plus large public. Donc je pense que le fait d'intégrer l'arabe c'est prendre en compte la diversité culturelle.	a
			Q24	Oui, évidemment. Le travail a bcp changé en 20 ans, on est passé du rien informatique au tout informatique. Il y a quelques collègues qui ont du mal à s'adapter surtout ceux de l'ancienne génération. On travaille par mail, sur le Drive...	c, d
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Alors, si je n'avais pas travaillé, je ne serais jamais restée, parce que le travail c'est ce qui permet d'avoir des relations sociales, et qui permet de partager avec des personnes qui vous ressemblent quelque part, après tout, quand on est étranger dans un pays on a besoin de se retrouver avec des gens qui nous ressemblent parce que les cultures sont très différentes et la façon de vivre est aussi très différente, et il est difficile de se faire des amis en dehors du cercle professionnel, et donc je pense que je ne le supporterai pas si je ne travaillais pas, j'aurai eu bcp de mal à avoir des amis, on a besoin de ça pour s'épanouir et vivre bien. C'est donc mon travail qui me facilite mon intégration.	d
	T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	J'ai attendu d'avoir un poste au Maroc pour venir. Il y avait une sélection au niveau du siège. Je n'ai pas suivi de formation avant l'expatriation.	b	
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas vraiment	b

	R14	T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non pas vraiment, on n'a pas trop besoin de prendre en compte les deux cultures car on estime qu'on est dans un environnement français où nos collègues marocains se sont complètement adaptés, mais s'il le faut nous adaptons notre environnement pour que nos collègues se sentent le mieux possible.	b
			Q24	Oui bien sûr ! On ne travaille qu'avec ça. On échange très souvent par mail et ça nous fait gagner du temps.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Ce qui pourrait faciliter encore plus notre intégration, c'est qu'il faudrait pouvoir obtenir la nationalité marocaine, mais comme celle-ci sous-entend une conversion à l'islam, c'est peut-être difficile de demander à quelqu'un de se convertir pour avoir la nationalité. Ça me semble un peu difficile.	e
		T.3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Pour ma part, j'ai postulé après l'obtention de mon diplôme en France, j'ai souhaité repartir au Maroc et ma candidature a été retenue. Je n'ai pas eu de formation, d'autant plus que je connaissais bien le Maroc c'est le pays dans lequel j'ai grandi	b
	R15	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Absolument pas	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non pas vraiment	b
		Q24	Oui bien sûr qu'elles nous ont facilité notre travail au quotidien, dans la mesure où l'échange se fait de plus en plus vite et l'information est rapidement transmise. C'est un gain de temps remarquable.	c	

		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Le fait de pouvoir obtenir la nationalité marocaine, pourrait faciliter encore plus mon intégration. Mais comme celle-ci nous oblige à une conversion à l'islam je crains que ça soit un peu compliqué.	e
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	J'ai eu mon diplôme à l'université de Toulouse, le Mirail, ensuite j'ai postulé pour un poste au Maroc, j'ai eu des entretiens et on m'a affilié à un poste ici. Non, je n'ai pas suivi de formation avant de venir. Mais comme je l'ai mentionné avant j'ai grandi au Maroc et donc je connais mes repères.	b
	R16	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas du tout	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non pas du tout	b
			Q24	Ah oui, quand même, depuis qu'il y a internet, les mails, ça permet de communiquer bcp plus rapidement au travail on ne fonctionne que comme ça, tous les jours on a des mails, entre nous, collègues avec le directeur... et même au niveau personnel, ça me permet de rester en contact avec mes amis et ma famille.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	L'aspect culturel et religieux	b, d
		T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Oui il y avait un processus de sélection, il y avait un appel d'offre j'ai postulé, la liste a été longue, j'étais au début sur liste d'attente puis ensuite j'ai été sélectionnée et j'ai passé un entretien pour un poste sur Casablanca au début et puis après un an et demi on m'a proposé un poste à Marrakech. Non je n'ai pas suivi de formation particulière, pas du tout.	b
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas vraiment	b

R17	T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non pas spécialement, si ce n'est pour les primes de l'AID donc quelque part oui.	a, b
		Q24	Oui absolument, on utilise beaucoup ça aussi, on communique à travers ces outils très souvent	c
		Q29	Je ne vois pas, je ne sais pas quoi répondre.	e
		Q5	Alors ça dépendait un peu des disponibilités de chacun et la capacité de développer l'entreprise dans un pays étranger puis après il n'y avait pas trop de compétition. Je n'ai suivi aucune formation.	b
R18	T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non, je n'en ai pas l'impression	b
	T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Non pas tellement, ce n'est pas pris en compte, il y a des règles de bonnes conduites pour que les spécificités ne perturbent pas le champ professionnel, pour que chacun respecte les différences, le but n'est pas d'afficher les différences mais ce qui importe c'est que malgré les différences l'important est que tout le monde arrive à collaborer et travailler ensemble.	b
		Q24	Le mail est un vrai progrès, je recevais 300 mails par jour, il n'y avait aucun problème, du coup je n'ai pas vu de différence entre la France et le Maroc à ce niveau-là, tout le monde utilise ces technologies. Elles facilitent oui mais des fois on est submergé on ne sait pas du tout où on en est !	c
	T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	La langue	a
	T3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour	Q5	J'étais le seul à faire la demande. Il y a eu une petite formation de 2 jours, formation interculturelle, il	a

R19		une meilleure adaptation au contexte culturel		y avait 4 aspect, le premier c'était l'aspect culturel, la culture marocaine, les relations au Maroc, le 2 <sup>ème</sup> aspect, c'était l'interculturel en entreprise, le 3 <sup>ème</sup> était la vie sociale et familiale au Maroc pour un expatrié français, et le 4 <sup>ème</sup> c'était la sécurité.	
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non, non pas du tout.	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	Q22	Oui, il y a un espace de prière	a
			Q24	C'est complètement dans les mœurs, il suffit de regarder le nombre de personnes reliés à internet, à Facebook, à la 4G qui est déjà ici, et finalement tous ces pays nouvellement industrialisés ou en développement ont fait des bonds, ils démarrent avec la 3G et non avec GSM, il y a donc un fort taux de connexion et une forte appétence des populations à ces technologies.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Ce qui la facilite d'abord une bonne connaissance de la culture marocaine, le fait de parler un peu l'arabe, maintenant n'étant pas musulmans je n'irai jamais à la mosquée avec des collègues mais bon je ne suis jamais allé à l'église avec des collègues en France non plus.	a, b, d
		T.3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	Pour moi ce n'était une expatriation, j'ai recherché du travail au Maroc. Il y avait un processus de sélection on m'a choisi sur des critères, en partie de compétence et en partie de recommandation, donc par réseau et par compétence. Je n'ai suivi aucune préparation ni aucune formation interculturelle.	b
		T3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	Q31	Non pas vraiment	b
		T3.2. L'entreprise prend en compte la	Q22	Non pas vraiment	b

	R20	dimension culturelle et religieuse du pays	Q24	Oui, on communique souvent par mail ou via intranet ou même par téléphone des fois c'est très important de nos jours de pouvoir gérer son quotidien grâce à ces technologies.	c
		T3.3. Les difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	Q29	Je reviens sur la langue. Si on ne la maîtrise pas elle peut rendre les échanges moins faciles et moins spontanés et si au contraire on a une bonne maîtrise de la langue arabe c'est plus fluide et plus naturel.	a
		T.3.4. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	Q5	J'ai répondu à une offre d'emploi proposée par une entreprise internationale implantée au Maroc et ma candidature a été retenue. J'ai passé des entretiens et ça a accroché. Je n'ai pas suivi de formation avant mon installation au Maroc.	b

Thèmes	Répondants	Sous-thème	Questions	Corpus	Concepts identifiés
T4	R1	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Je me suis porté volontaire, j'ai toujours travaillé chez Renault, depuis mon stage de fin d'étude, j'ai donc voulu aider Renault à ramener sa culture au Maroc, et c'est ce que j'essaye de faire.	a, b
			Q2	C'était une décision personnelle, j'en ai discuté à ma femme bien évidemment et mes enfants, ils n'y voyaient aucun inconvénient, j'ai ensuite préparé notre départ. Renault avait besoin de cadres et j'ai proposé ma candidature qui a été retenue.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Déjà chez Renault en France, j'avais l'habitude de travailler avec multiples nationalités, je connaissais un peu le Maroc à travers mes collègues et mes amis, qui en parlaient très souvent. C'était une image assez positive	a
			Q10	L'usine est la même que celle en France, mais les gens ici sont très différents, mes amis en France m'ont donné envie de découvrir le Maroc comme je vous l'ai déjà dit avant, les différentes visites que j'ai faites m'ont vraiment beaucoup marqué	d
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	La première chose qui me vient à l'esprit est la difficulté pour trouver un logement. Surtout sur Casablanca car c'est là où j'avais été affecté la première fois. Je ne savais pas qu'il fallait corrompre pour avoir ce qu'on voulait rapidement.	a
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui, largement. J'ai été sélectionné à travers tout un processus, des entretiens avec les supérieurs, nos connaissances et compétences sont évaluées. Nous ne sommes ici que si nos compétences correspondent au poste.	a

			Q16	« hahaha » on me dit souvent : c'est plus un cœur que t'as c'est un logo !! J'ai une longue carrière chez Renault, je l'ai intégré quand j'avais 17ans. Tout ceci pour vous dire que ce qui me motive c'est ma passion pour ce travail. Je suis un passionné de voiture !! Je me vois mal vivre une retraite sereine !	b
			Q36	Non je ne pense pas pouvoir rester ici définitivement, revenir ici en vacances mais ne pas y rester pour le restant de mes jours.	e
			Q37	J'ai appris à mieux connaître les gens. Avant je disais tout ce que je pensais maintenant j'ai appris à bien réfléchir à ce que je dis, ou le dire différemment selon ce que l'autre aimerait entendre.	f
	R2	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	J'étais venu en tant que coopérant en entreprise, volontaire au service national, car je ne voulais pas faire l'armée	a
			Q2	C'était ma décision personnelle, on m'avait proposé un contrat local par une société marocaine et j'ai choisi de rester par la suite pour un nouveau job	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	« Rires » une image carte postale ! Les palmiers, les vacances, le soleil...	C
			Q10	« Ohhh » « surpris » La lumière, le bleu du ciel, les couleurs, les odeurs, dès mon arrivée à l'aéroport de Rabat !	e
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Honnêtement pas beaucoup, on trouve partout des francophones. En entreprise tout le monde parle français donc ce n'est pas un souci.	c
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Euh, normalement oui, avec quelques déceptions la surcharge du travail, le manque de maturité de l'équipe...	a
			Q16	Les réussites, les victoires, et surtout les objectifs atteints. Pour ce qui est du milieu du travail, euh... oui plutôt harmonieux.	b

			Q36	Honnêtement, je n'ai pas très envie de repartir en France, mais peut être ailleurs.	e
			Q37	Cela fait 16 ans que je suis au Maroc, ces quatre dernières années j'ai passé plus de temps au Maroc qu'en France ou au Japon. Ma vie a changé, je me suis marié ici, j'ai des enfants, j'ai repris une pratique du religieux, et je continue ... Je suis un immigré, je me suis installé ici et je m'y plais.	f
	R3	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Pour le travail tout simplement on m'a proposé un poste ici et c'était le Maroc ou rien	c
			Q2	Des supérieurs, pour moi ça allait je n'avais jamais mis les pieds au Maroc donc pour moi c'était bien.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Image touristique	c
			Q10	Rire... quand je suis arrivée j'étais installée à Essaouira, tout était très différent, Essaouira d'hiver c'est tranquille, tout était calme contrairement à l'été où il y a énormément de monde beaucoup de touristes des 4 coins du monde.	g
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Logement, je ne savais pas trop où chercher ni comment chercher	a
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui, les attentes sont beaucoup plus élevées comme d'habitude mais ça correspond	a
			Q16	A la base, l'idée de pouvoir appuyer les chances de pouvoir améliorer la vie des gens mais la réalité n'est pas toujours ce qu'on a prévu. Oui plutôt harmonieux	b
			Q36	Je l'ai pensé à un moment, maintenant je pense que mon futur ne peut pas se faire ici mais c'est pour des raisons personnelles	e
	Q37		Le bilan est très positif je dirais je travaille ici depuis 12 ans c'est plus simple maintenant pour moi de travailler ici que chez moi, ma vie est un peu ici, c'est	f	

R4				positif, c'est un beau pays, c'est un pays riche en chose à voir et à vivre. Le travail reste un peu compliqué quand même il y a encore beaucoup à faire.	
	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1		Le hasard vraiment, un clic sur internet, j'ai répondu à une offre	a
		Q2		Personnelle, opportunité professionnelle sur ce poste précisément	
	T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3		Je connaissais le Maroc car j'étais déjà venue en tant que touriste 8 ans avant de venir m'y installer, en ce moment j'avais une proposition et ma fille était très petite et une fois qu'elle a grandi à l'âge de 18 ans je suis venue. La France est très près il y a beaucoup de vol de Fès et je n'ai pas choisi une destination touristique car je connaissais je voulais ce côté un peu ... d'aventure un côté que je ne connais pas du Maroc	a
		Q10		La beauté du lieu de travail, la grandeur, la beauté du site, et peut être aussi l'immensité du travail	e
	T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6		Trouver un petit logement. Ici il y a que des logements immenses qui coutent trop cher. J'ai d'abord été hébergée chez quelqu'un ! d'ailleurs je le suis toujours j'habite dans un Riad. Ça me permet de garder un œil de touriste... voilà	a
	T4.4. Motivation et attentes	Q14		Oui tout à fait, parfaitement. Pour être honnête à partir d'aujourd'hui, de maintenant, avant je faisais des choses que je détestais faire mais à partir d'aujourd'hui je travaille avec une plus grande adéquation avec mes compétences et mon travail. Et c'est un problème technique et rien d'autres.	a
		Q16		Les relations humaines, la curiosité, les bonnes et les mauvaises relations, c'est ce qui nous construit ce qui nous anime. Oui tout à fait harmonieux dans la ville où	c

				j'habite, au sein du pays aussi, nous avons des liens avec les autres sites au Maroc. J'adore mes relations professionnelles et amicales. Plus que jamais comme quoi c'est l'organisation et la construction.	
			Q36	Non, je pense qu'il n'y a aucune raison que je reste je ne suis pas chez moi	e
			Q37	Très positive expérience. L'exotisme, ce que je trouve appréciable je pense que le Maroc ne sera jamais un pays comme les autres c'est le premier pays africain que je visite, j'y ai trouvé ce que je cherchais le soleil et même par rapport au contexte politique, je suis dans le bain et je vois ce qui se passe être dans l'immédiateté permet d'être moins angoissée. Ça reste une expérience de fin de carrière et une expérience très positive qui orientera ma retraite après.	f
	R5	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	C'est un petit peu je dirais lié aux opportunités professionnelles avant j'étais en Mauritanie, pour la coopération française à l'étranger. Et j'ai eu le désir de repartir dans un autre pays étranger.	a
			Q2	Personnelle, j'ai postulé et puis ça a été concluant et j'ai été relativement contente	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Sourire, ben d'emblée je dirai un pays ouvert et intéressant, un pays divers tant au niveau paysage que culturel un pays ayant des relations très fortes avec la France, et un pays développé économiquement. Le fait de découvrir une autre culture ça aussi m'avait motivé.	a
	Q10	Pas tant de chose que ça finalement, les aspects de pollution, et de bruits, il y a aussi une certaine pauvreté et c'est plutôt frappant, cette différence, cette contradiction...	h		

		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Je dirai avant tout d'ordre pratique, on arrive et on est en poste aussitôt. Il y avait un manque au niveau du poste et je devais travailler de suite et donc j'avais du mal à trouver un logement mais en général ça s'est bien passé	a
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui pleinement	a
			Q16	Plusieurs choses, la polyvalence, le contact avec les gens, le fait de pouvoir transmettre, le fait de pouvoir travailler en transversalité avec les différents services.	b, c
			Q36	Je pourrai mais j'ai d'autres choix de vie, pour des raisons personnelles et de santé	f
			Q37	Très enrichissante, j'aime beaucoup les échanges interculturels, le fait de se remettre en question, d'avoir d'autres angles de vue, les replis identitaires en France ça me touche très profondément, c'est pourquoi j'encourage les jeunes à découvrir les autres avec les différentes cultures. Pour ne pas se noyer dans des choses qu'on ne connaît et ne pas trop faire confiance aux médias.	g
	R6	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Par amour du conjoint, je suis venue au Maroc pour être avec mon amoureux	a
			Q2	C'était une décision personnelle, automatique et directe	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	A travers ce qu'on me racontait c'était pour moi un pays de voyage, de vacances, le soleil, la plage. Un pays de rêve	c
			Q10	« Rires »... les regards des hommes, les sifflements... le harcèlement dans la rue il m'est très difficile de l'oublier mais on s'y habitue.	h
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	La première difficulté que j'ai rencontrée était le fait qu'on ne pouvait pas s'installer ensemble sans être marié il fallait absolument qu'on le fasse	c

				beaucoup de paperasses d'enquête enfin bref ça nous a encore plus rapproché. Cela nous a fait plus de bien que de mal finalement	
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	« rires » ... Rien à voir !!	b
			Q16	Ce qui me motive le plus c'est le relationnel, mes différents rapports avec mes amis, mes collègues ... Oui, je trouve que c'est plutôt harmonieux.	e
			Q36	Oui, pour plusieurs raisons : l'ouverture d'esprit, le climat, c'est un cadre de vie pas trop cher comparé à l'Europe, la mer, le beau temps et j'en oublie ...	f
		Q37	J'avance bien au niveau professionnel, tout se passe bien par rapport au travail. Contrairement au côté personnel, des fois la religion constitue un blocage dans mes rapports. Des relations finissent mal à cause de cela mais c'est juste au niveau personnel. Au travail personne n'en parle. Et je trouve que c'est une bonne chose de laisser de côté les croyances religieuses.	h	
	R7	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Je travaillais dans un laboratoire de production de médicament au Portugal, j'ai tout laissé tomber pour suivre mon père qui devait venir s'installer au Maroc et travailler en tant qu'ingénieur conseil.	b
			Q2	C'était une décision familiale	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Je ne me faisais pas d'image négative, c'est un pays africains, musulmans, quand j'étais au Portugal nous avions des liens très étroits avec les maghrébins.	a
			Q10	Dans la rue il y a beaucoup de pervers, le harcèlement des femmes ça m'a choqué. Un grand manque de respect.	h
	T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Principalement, c'était le logement. Et aussi la connaissance du pays et de sa culture	a, c	

		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Domaine de compétence plus ou moins, je trouve que je suis plus compétent que le travail exigé	a
			Q16	C'est un cadre de travail européens c'est ce qui est motivant mais sinon je travaille ici en attendant de trouver mieux ailleurs. En équipe c'est harmonieux mais des fois il y a des éléments qui viennent casser cette harmonie.	c
			Q36	Je ne sais pas, c'est en tout cas soit au Maroc soit dans un pays francophone, c'est une possibilité. Si c'est plus utile à ma carrière et si je peux joindre les deux bouts.	f, g
			Q37	Au départ c'était un peu compliqué, je devais m'intégrer dans les deux systèmes, marocains et français. J'aurai aimé apprendre l'arabe classique mais déjà le fait de pouvoir parler arabe dialectale c'est une très bonne chose. Une fois installé, la vie est devenue plus facile à vivre, je me suis marié j'ai trouvé la bonne personne. Ce que je trouve un peu dommage c'est le fait de ne pas pouvoir jouer du Roc et du métal librement c'est difficile de trouver des salles qui admettent qu'on joue ce style de musique. Mais en général c'est une belle expérience et je ne regrette rien de mes décisions.	h
	R8	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	J'ai obtenu une bourse pour aller étudier à l'Etranger et j'ai choisi le Maroc comme destination	a, b
			Q2	C'était une décision personnelle et puis familiale et c'est une décision dont je suis fier	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Pour moi le Maroc est un Pays frère on ne s'y sent pas du tout comme étant un étranger.	a
			Q10	Prendre sommeil toute une journée pour un premier voyage. Ce qui m'a le plus marqué est le beau temps à mon arrivée, la beauté des	e

				paysages et la bonté des gens.	
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Les démarches administratives étaient le plus difficile à gérer le reste je me suis débrouillé	b
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui parfaitement	a
			Q16	C'est le domaine qui me convient le mieux par rapport à mes études et à mes compétences. Oui, je considère mon milieu de travail comme étant très harmonieux	c
			Q36	Oui je crois bien, je me suis habitué au pays à la culture et j'ai une carrière professionnelle qui décolle bien et je pratique ma religion librement	f
	Q37		C'est un bilan positif que ce soit pour le coté professionnel comme pour le coté professionnel. Je m'épanouie au travail c'est un domaine que j'apprécie beaucoup et c'est mon domaine de spécialité que puis-je espérer de mieux !! Ma vie personnelle s'annonce bien aussi c'est tout ce que je peux dire !	h	
	R9	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Alors, j'ai travaillé en France pour une dizaine d'années et j'avais comme projet de partir à l'étranger pas forcément au Maroc mais à l'étranger. J'en ai discuté avec ma femme et le critère était d'avoir un pays avec un bon climat et des conditions de vie plus agréable car nous vivions à Paris et ce n'est pas évident de joindre les deux bouts. On était assez ouvert surtout pour l'expérience, et vu que mon entreprise avait une filiale au Maroc on a souhaité le Maroc parce que c'était un très fort dépaysement (pays musulmans, africains..) en même temps c'est assez proche de la France on y est à 2h de vol c'est à la fois loin et à la fois très accessible et très facile.	a, b
			Q2	C'était une décision familiale à priori c'était moi	

			qui avais choisi j'ai dit à mon patron en France que j'allais partir à l'étranger et on a trouvé une solution ensemble pour que je puisse venir travailler au Maroc et je ne regrette pas du tout mon choix on est très content que ce soit du côté personnel ou professionnel.	
	T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Je n'avais pas tellement d'idées parce que je n'avais jamais mis les pieds au Maroc je ne connaissais pas du tout le Maghreb je n'avais pas d'idée spécialement sur le Maroc.	a
		Q10	Au niveau personnel, c'est la qualité des installations des maisons, l'électricité, isolation, chauffage...	a, c
	T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	C'était un peu le choc culturel, se faire la vie et à la culture marocaine ça nous a pris un peu de temps, c'est un peu ça, il faut se mettre au rythme marocain, sur la manière de travailler avec les gens, les prises de rdv... mais il n'y a pas eu de difficultés majeures.	
	T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui ça correspond exactement à ce que je faisais et à mon domaine de compétences	a
		Q16	C'est le développement de la filiale c'est le fait de croître notre activité d'avoir des contrats de plus en plus importants, signer des partenariats avec plusieurs entreprises ... Oui c'est typique de la société	c
		Q36	Oui je pourrai vivre définitivement au Maroc, parce que c'est très agréable, on y vit bien, les gens sont sympas et accueillants.	f
		Q37	C'est très positif, je suis très content de mieux connaître cette culture marocaine, en terme d'objectifs aussi, c'est positif, professionnellement c'est assez positif aussi il y a beaucoup d'opportunité et encore beaucoup de choses	h

	R10			à faire donc c'est bien. J'en suis content.	
		T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	J'ai postulé sur un poste d'expatrié, et ensuite l'agence qui est installée dans plus de 150 pays dans le monde, a retenu ma candidature et m'a envoyé sur un poste au Maroc. Mon profil était en adéquation avec le poste donc c'est la raison pour laquelle j'ai obtenu le poste.	a
			Q2	C'était une décision personnelle. J'étais très très heureuse, parce que vous savez il y a beaucoup de candidats et très peu d'élus, et puisque j'ai été retenue je ne pouvais que m'en réjouir. Il y avait à la fois la joie d'être retenue et au même temps une pointe d'angoisse d'arriver à réussir le challenge. Ceci dit, j'étais déjà en expatriation, j'étais à Djibouti en Afrique de l'Est avant d'arriver au Maroc, ce n'était pas ma première expatriation. Je ne suis pas arrivée de la France.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	A l'époque, en 2006 quand je suis arrivée, c'était un Maroc qui occupait beaucoup la une des journaux, c'était devenu un peu l'eldorado des français, qui venaient y faire presque fortune, on en parlait à la télévision, dans plusieurs émissions et reportages, plusieurs venaient s'installer pour monter des Riad, c'était une image extrêmement positive, c'était la destination à la mode économiquement parlant, si on voulait faire des affaires. Il y avait plein de chose à faire encore à cette époque-là.	a, c
			Q10	Le premier jour où j'ai eu le gros choc, j'étais dans l'appart que j'avais loué, je suis descendu prendre un petit déjeuner... non attendez, alors...	f, g, h

				<p>Je me souviens de Deux choses, la circulation était pour moi une horreur, il y avait des charrettes, des mobylettes, des piétons, des vélos, c'était... ahhh je me suis dit je n'arriverai jamais à conduire ici, aucun respect du code de la route, c'était un cauchemar. La deuxième chose, c'était le lendemain de mon installation, je suis allée prendre un petit déjeuner dans un café et un monsieur est venu me dire « c'est combien », en croyant que j'étais une prostituée. !! Voilà donc pour moi c'était un choc, c'est indéniablement les deux pires souvenirs que je pouvais avoir en 48h au Maroc. J'avais l'impression d'avoir été muté dans une ville française, j'avais un peu le même sentiment. Quand j'étais à Djibouti la première semaine j'ai été invité chez plein de monde, mais ici ce n'était pas du tt pareil, c'était comme en France. C'était difficile mais j'y suis arrivée et j'ai tenu 6 ans</p>	
		<p>T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation</p>	<p>Q6</p>	<p>Au départ, ce n'était pas du tout professionnel, mais plus d'un point de vue personnel et social. Vous savez le Maroc est à côté de la France, et j'avais l'impression d'être dans la grande banlieue française, je n'avais pas du tout l'impression d'être en expatriation comme je l'ai été quand j'étais en Afrique de l'Est où c'est loin où c'est difficile. Mais le Maroc pour moi c'était difficile socialement parlant, une grande solitude, ensuite au niveau du peuple, j'avais du mal à m'adapter à la culture marocaine, j'avais une certaine culture, je ne dis pas que l'une est meilleure que l'autre pas du tout, c'est juste que pour l'adaptation</p>	<p>a, b, c</p>

			<p>qui n'est pas évidente, quand on est d'une autre origine, il y a aussi le respect des us et coutumes. J'ai été respectueuse devant les gens, pendant ramadan je ne mangeais pas en public, je ne fumais pas non plus, je faisais de mon mieux pour respecter les traditions et les coutumes du peuple marocain. Il y a des choses qui ont été difficile à vivre, le regard des autres, la lourdeur administrative... en tout cas ce n'est jamais facile une expatriation. Je faisais de mon possible pour profiter de cette expatriation au Maroc. Enfin voilà ce n'était pas évident au départ mais après j'ai retrouvé mon rythme de croisière et j'ai regretté de quitter le Maroc. J'ai laissé beaucoup d'amis des gens avec qui j'ai tissé des liens extrêmement importants.</p>	
	T4.4. Motivation et attentes	Q14	<p>Ah oui complètement, ah mais moi je ne peux pas travailler dans ce que je ne sais pas faire.</p>	a
		Q16	<p>Plein de chose, la réussite, la diversité la possibilité de rencontrer les autres, de découvrir d'autres cultures, et le fait de réussir les challenges que je me fixe. Dans l'ensemble c'était harmonieux, ce n'était pas le paradis, mais par rapport à d'autres organismes en France, je dirai que oui, oui bien sûr, c'est quand même assez harmonieux, il y a des hauts et des bas certes, mais ça dépend de qui est à la tête de la hiérarchie, j'ai connu deux personnes qui ont été à la tête de l'organisation, ils étaient très différents l'un de l'autre. J'ai peut-être eu une période bcp plus agréable que l'autre. Si vous voulez je me considère qd même comme privilégiée par rapport à d'autres qui travaillent ds des établissements en</p>	c, d

				France. Il faut le reconnaître, il faut être honnête.		
		Q36		Oui je pourrais parfaitement, mais comme je l'ai dit avant je ne suis pas trop pour la sédentarisation.	g	
		Q37		C'est une expérience très positive, ça m'a permis d'avoir le poste que j'ai maintenant, si vous voulez c'est un effet boule de neige. Ça m'a permis de grandir professionnellement, ça m'a permis de récupérer un poste avec davantage de responsabilité car j'avais mené à bien mes anciennes responsabilités. Et aussi les amitiés que j'y ai eu, des liens forts avec le Maroc et les gens au Maroc.	h	
	R11	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1		Parce que mon mari est marocain, on a eu une opportunité de travail et on est resté au Maroc	b
			Q2		C'était une décision familiale, donc cela fait 16 ans que je suis au Maroc, puis après on a eu la maison, les enfants. Au début peur, parce que je connaissais pas du tout, mais après je me suis vite acclimatée. Un peu d'appréhension au début quand même, pas forcément par rapport au Maroc mais plus pour le fait de partir dans un pays que je ne connaissais pas.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3		C'est celle qu'on me donnait, celle d'un pays où il n'y avait pas forcément toutes les commodités qu'il y avait en France. C'est-à-dire que même les personnes marocaines, me disait que ce n'est pas facile, il y a de grands salons, bcp de ménages, pas de supermarchés...	b
			Q10		Euh, le plus marqué, ben c'était peut-être la chaleur et aussi la conduite automobile, parce qu'on était arrivé de Paris en voiture, en plein mois	f

				d'Août, j'avais commencé par conduire et c'est assez surprenant.	
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Disons que, ici, tout prend vite bcp de temps, j'ai un mari assez efficace qui prend les choses en main donc ça va, je n'ai pas trop souffert, mais c'est sûr que pour avoir l'eau l'électricité, le chauffage...au niveau des démarches administratives c'est trop lent mais après le reste ça été.	b
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Domaine de compétences non, alors depuis j'ai changé de poste, j'ai évolué au niveau professionnel	b
			Q16	C'est l'autonomie qu'on me laisse, j'ai un supérieur hiérarchique avec qui ça se passe très bien, avec qui je travaille et qui me laisse une certaine liberté. J'ai aussi une bonne équipe, des gens qui veulent travailler, sympathique aussi Le milieu est tout à fait harmonieux, on a des conditions de travail très satisfaisantes contrairement à la France.	c
			Q36	Pour l'instant, je ne me vois pas retourner ailleurs, oui, je crois pouvoir vivre ici définitivement, c'est ce qui était prévu. D'un côté je suis avec ma famille et donc mes enfants, et il est très difficile d'envisager un déménagement et au même temps, les conditions et la qualité de vie est très appréciable, plus le personnel de maison, on se permet un petit weekend par ci par là, chose qui est un peu plus compliqué en France.	f
			Q37	Très positive et enrichissante, de toute façon il n'y a pas d'expérience parfaite mais dans la globalité très positive.	h
		T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	J'ai suivi mon mari, qui a eu un poste au Maroc.	b
			Q2	Une décision familiale. J'avais déjà travaillé au	

	R12			Portugal, ce n'étais pas ma première expatriation, et le Maroc était une destination qu'on voulait bien découvrir.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Est-ce que j'avais une image, je ne me souviens plus franchement je connaissais très peu je ne pourrai pas vous dire.	-
			Q10	C'est étonnant, je n'ai pas un souvenir précis, la lumière peut être, la végétation, ... je ne saurai pas vous dire ! ah mais tiens un souvenir qui me revient, alors c'est l'image de la mosquée trop petite que les gens sont sur le trottoir pour faire la prière du vendredi, où j'étais gênée de passer au milieu de ces gens pour rentrer chez moi.	e, g
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Oh lala ça fait 10 ans, alors c'est parfois croire que c'est la France et que ça ne l'est pas. Et puis parfois la lourdeur administrative, le plus compliqué ça reste les démarches administratives, pour avoir les plaques d'immatriculation, la carte de résident... c'est fastidieux.	b
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui je fais exactement le même travail que ce que j'aurai pu faire en France.	a
			Q16	C'est mes relations avec les autres, les conditions de vie Je pense que oui, harmonieux, bon je dirai qu'il y a des collègues avec qui on s'entend plus que d'autres comme dans n'importe quelle organisation mais voilà, après il y a la barrière de la langue, car des fois je me retrouve face à des collègues qui parle arabe entre eux donc je ne comprends pas forcément ce qu'ils disent. Mais ce n'est pas pour autant que j'ai des mauvaises relations avec eux. Je ne les côtoie pas forcément à l'extérieur mais il y a un souci du vivre ensemble.	e

			Q36	Non, ce n'est pas mon pays tout simplement	g
			Q37	Il y a une belle qualité de vie, le climat est un réel avantage, moi j'exerce mon travail dans de très bonnes conditions, dans un cadre agréable, le soleil, et tout, ça embelli mon quotidien je pense.	h
	R13	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Je me suis mariée au fait avec un marocain, et donc on est venu s'installer au Maroc par la suite.	b
			Q2	C'était une décision familiale. Ma réaction, c'est que j'ai été partante, et contente.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Je connaissais déjà parce que j'étais venue avant de m'installer avec mon époux, bon une grande différence au niveau de la circulation, du bruit, du monde enfin voilà. L'image avant de venir, je n'en avais pas une précise, je ne connaissais pas du tout. Je n'avais pas d'image préconçue.	a
			Q10	C'était l'emménagement, tout était nouveau. C'est surtout par rapport aux choses pratiques. Mais je n'ai pas de souvenir précis.	f, g, i
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	La première difficulté c'était par rapport à l'éloignement de ma famille, le fait de quitter la France et de me retrouver dans un environnement tout autre et très différent	d
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui tout à fait.	a
			Q16	J'aime ce que je fais, j'aime l'échange, le contact avec les autres principalement c'est ça. C'est très harmonieux et très mixte, il y a beaucoup de nationalités, il y a une mixité assez importante, culturelle et sociale.	c, e
			Q36	Oui, parce que je me suis habituée au pays, et j'aurai bcp de mal à revenir vivre en France, ma vie est ici, mon mari est ici mes enfants sont ici, je ne vois pas l'intérêt de partir, en vacance oui, mais j'ai ma	f

				<p>maison ici, je suis attachée à ce pays, et aux gens qui vivent à ce pays, ce sont des attaches familiales, j'aurai aussi bcp de mal à me réadapter au travail en France, parce que les conditions ne sont pas les mêmes.</p>	
		Q37	<p>Alors sur les deux plans, c'est un bilan positif, sur le plan personnel, c'est un pays qui m'a bien accueillie, les gens sont extrêmement chaleureux, que ce soit au niveau de la famille ou au niveau professionnel, il ne m'était pas du tout difficile de m'intégrer après c'est un pays qui est très contrasté, quand on voit la misère, c'est choquant aussi, il y a des choses qui peuvent être dérangeante mais en fait c'est qd même un pays où il fait bon vivre.</p> <p>Au niveau professionnel, je pense que je suis mieux ici que je le serai en France, je vois des collègues qui repartent et ils ont du mal à se réadapter. Je suis bcp mieux ici que je ne pourrai l'être en France.</p>	h	
	R14	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	<p>Mes parents sont venus s'installer au Maroc depuis 1915, ils étaient fonctionnaires au Maroc à Rabat, c'est ainsi qu'ils ont eu toute leur carrière de fonctionnaire au Maroc, et donc je suis né au Maroc aussi.</p>	a, b
			Q2	<p>C'était la décision de ma famille au départ mais après j'ai moi-même choisi de rester au Maroc parce que c'est un pays que j'estime m'a beaucoup donné, et que j'aime beaucoup. Je suis très content de ma décision d'être resté car j'y ai rencontré ma femme.</p>	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	<p>C'est une image d'un pays où l'hospitalité règne, où les gens vous accueillent toujours très bien</p>	a
			Q10	<p>Le plus marquant, c'était la communion de toutes les</p>	a

			communautés suite à un accident des deux frères qui ont été tués sur la route au Maroc, où j'ai pu voir l'amitié qui nous reliait tous marocains et autres qui sont venus et nous ont soutenus. Le plus beau souvenir était les jours où je suivais mon père dans la campagne, pour partager avec des gens simples les couscous et les tajines, qui ont toujours été là quand il le fallait et c'est toujours pour moi un havre de paix et de tranquillité de voir ces gens tous les dimanches dans la campagne et partager leur quotidien.		
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	C'est uniquement le fait de ne pas pouvoir avoir le droit du sol, j'ai une frustration à ne pas être intégré à 100 % en plus le problème d'une religion d'Etat fait qu'on ne peut pas être marocain, mais nous le sommes car j'ai choisi de rester et comme je vous l'ai dit avant c'est un pays qui m'a toujours bien accueilli. Moi j'ai eu l'occasion depuis tout petit d'être en contact avec la population marocaine que ce soit en ville ou à la campagne, tous mes camarades de classes sont marocains et je reste très en lien avec eux et donc si vous voulez ça ne pose pas de problème mais bien au contraire.	c
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui parfaitement	a
			Q16	C'est la chance d'avoir des collègues de cultures différentes, le changement de ville nous motive aussi, nous permet de voir la grande diversité du Maroc au niveau des régions et que Casablanca et différente de Marrakech et partout ça a été un réel plaisir de travailler. Partout où j'ai travaillé c'était très harmonieux et il n'y a jamais eu de souci.	e
	Q36	Maintenant que mes enfants partent pour des études post	f, g		

				<p>bac à l'étranger, on se dit que sur 10 ans on vivra au Maroc, au-delà de 10 ans on ne sait pas trop, les raisons qui font qu'on est très attaché à ce pays, c'est parce qu'on y a grandi et que la majorité de notre vie on l'a passé ici, on est mille fois plus imprégné des codes marocains que des codes français, et le paradoxe c'est qu'on est entre les deux cultures mais on se sent mieux au Maroc on est beaucoup plus heureux.</p> <p>Les raisons médicales pourraient nous pousser à rentrer, c'est le post opératoire qui pose problème, les chirurgiens sont excellents mais le suivi laisse à désirer.</p>	
			Q37	<p>Mon bilan personnel, c'était formidable, avec une cohabitation parfaite avec un mixage de cultures avec mes camarades marocains, israélites, étrangers... j'ai vécu pour ma part une expérience que beaucoup pourrait m'envier. Ce bilan a eu beaucoup de conséquences sur mon bilan personnel, et mon maintien au Maroc m'a un peu handicapé sur ma carrière professionnelle, j'ai perdu à cause de ça la promotion... ceci dit sur mon bilan professionnel, j'ai beaucoup perdu mais j'ai beaucoup gagné sur le plan personnel. Ça reste un bilan très positif.</p>	h
	R15	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	<p>Mes parents étaient en France, mon père était professeur d'anglais et il avait demandé de venir au Maroc, le but était d'enseigner dans un lycée marocain, dans le but d'une coopération, quand il est arrivé à Casablanca et il a enseigné dans un lycée marocain. En 1978 ma mère a trouvé un travail de secrétaire au lycée Lyautey et mon père a fait</p>	b

				renouveler son contrat, et donc là mes parents ont décidé de rester et de ne plus quitter le Maroc.	
			Q2	C'était une décision de mes parents et donc familiale, dont je suis particulièrement fière !	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Le Maroc est le pays dans lequel j'ai grandi, et dans lequel je me suis toujours bien sentie, je n'ai pas d'image spécifique mais ça reste un pays riche en cultures et en histoire. La population marocaine est très accueillante et respectueuse à notre égard.	a
			Q10	Le Maroc pour moi est ponctué à la fois d'évènement très tristes et d'évènements heureux partagés avec mon mari et ma famille.	-
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Sincèrement, je ne rencontre pas réellement de difficultés, ma situation d'étrangère au Maroc, fait que depuis ma plus tendre enfance je suis totalement intégrée, dans ma manière de fonctionner. De plus comme je travaille il y a un filtre qui fait que je me sens très heureuse dans ce pays. Après c'est peut-être au niveau administratif, qu'il peut y avoir quelques petites difficultés. Mais franchement, mon contact avec ce pays, il est plus positif, que négatif, et le fait d'être née ici c'est un peu dans mes veines et j'ai su décrypter des modes de fonctionnement et on est dans l'acceptation de plein de choses que d'autres personnes nouvellement arrivées ont plus de mal à intégrer pour moi ça se passe très bien. Une autre chose à titre anecdotique, quand j'ai quitté le Maroc pendant 7 ans, et que je suis revenue pour y travailler, tout a été facile du fait que j'avais déjà vécu au Maroc et je n'ai eu aucune difficulté.	e

		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui parfaitement	a
			Q16	C'est diversité des cultures régionales au Maroc, c'est ce qui nous motive, travailler dans des villes différentes et pouvoir rencontrer des personnes de régions différentes m'a permis de découvrir d'autres cultures qui diffèrent d'une région à une autre. Oui, pour moi ça a toujours été harmonieux.	d, e
			Q36	En fait je ne sais pas du tout. Ça dépendra de ce qui va se passer avec nos enfants et de l'évolution du pays et puis des aléas de la vie qui font qu'on ne sait pas si on va s'installer définitivement ou pas.	f, g
			Q37	Pour ce qui est de mon expérience personnel, c'est toute ma vie puisque j'y ai grandi et que mes enfants sont nés ici et que j'y ai rencontré mon mari et que ma vie s'est faite au Maroc, ma vie professionnelle et ma personnelle sont intimement liées, et mon bilan est excessivement positif les moments heureux que nous avons vécu on espère qu'ils perdureront et qu'on en aura encore plein les années à venir. Et voilà pour moi c'est que du positif, maintenant est ce que ça va être différent dans un an, je ne sais pas !	f
	R16	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	C'est parce que j'ai rencontré mon mari au Maroc, c'est ce qui a fait que je me suis installée au Maroc.	a
			Q2	C'était une décision personnelle. (Rires). Je ne regrette pas mon choix, c'est toujours intéressant de vivre dans un pays qui n'est pas le sien, parce qu'on apprend au quotidien, je pense que c'est vraiment une école de la tolérance, et puis on reste toujours dans l'ouverture et c'est	

			intéressant même si ce n'est pas toujours facile à vivre.	
T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3		Au fait j'en avais pas vraiment, je ne connaissais pas du tout, ni le Maghreb en général, c'était la découverte. Peut-être au départ j'avais plus une image d'exotisme véhiculée, par tout ce que j'ai pu lire dans la littérature.	c
	Q10		Oh lala... ça remonte à tellement longtemps, je pense que ce qui m'a beaucoup marqué, c'est que pour une femme ce n'était pas facile de se promener dans la rue, ce n'était vraiment pas évident, maintenant je trouve que pour une femme c'est plus facile.	h
T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6		Ce qui n'était pas évident, c'était plus personnel, c'est qu'avec mon mari on a vécu 4 ans sans être marié, à l'époque ce n'était pas du tout accepté, on vivait dans l'inégalité la plus totale, mais après je crois que maintenant ça a changé, c'était il y a 20 ans.	c
T4.4. Motivation et attentes	Q14		Plus ou moins, pas vraiment, c'est juste que je voulais absolument rester au Maroc, j'ai pris ce poste, après tout je suis bien aussi dans ce que je fais	b
	Q16		Euh, ce qui me motive le plus c'est tout ce qui est lié aux rencontres, à la découverte, et la nouveauté. Oui, bon y a des hauts et des bas, mais c'est harmonieux.	d, e
	Q36		Je ne sais pas, on ne sait jamais ce que la vie nous réserve, oui je suis bien ici, pourquoi pas vivre ailleurs, pas forcément en France.	f, g
	Q37		De toute façon ça ne peut être que positif, le fait de quitter la France ça m'a permis de garder un esprit d'ouverture, une certaine souplesse, c'est important. Ça m'a beaucoup apporté, c'est vrai que le seul regret c'est le fait d'être éloigné de ma famille et de mes	h

	R17			amis, mais c'est sûr qu'il y a beaucoup de positif, c'est plus enrichissant surement.		
		T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Je dépends d'une maison mère qui est à Paris, mon patron a eu l'opportunité de nous détacher ici suite à une signature d'un contrat en partenariat avec le Maroc.	c	
			Q2	C'était une décision de mes supérieurs. J'ai un peu réfléchi, je suis venu faire un petit séjour ici parce que je ne connaissais pas du tout, et puis voilà c'était bien.		
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Rire, un pays différent culturellement, la religion notamment, un beau pays tout de même	a	
			Q10	L'odeur, en arrivant à l'aéroport chaque ville a une odeur, de climat, de mobylettes, d'épices, c'est toute une atmosphère olfactive quoi.	e	
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Les démarches administratives, c'est ce qu'il y a de plus difficile.	b	
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui parfaitement	a	
			Q16	Mon travail en lui-même, c'est une passion au départ. Oui je trouve que c'est harmonieux	c	
			Q36	Rires, Bonne question !! J'allais dire oui, parce que ce n'est pas très loin de la France, pour la qualité de vie, pour les relations humaines, malgré les différences culturelles, les gens sont sympathiques, accueillant.	f	
			Q37	Professionnel, il y a de beaux projets, beaucoup d'opportunité, et personnel, de belles rencontres, le fait de découvrir le pays les weekends, de pouvoir voyager.	h	
			T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	C'est particulier, parce qu'au fait ma femme a eu une proposition d'expatriation au Maroc, et mon entreprise avait la possibilité de m'envoyer au Maroc.	b, c
				Q2	C'était une décision familiale, c'était une demande et le Maroc pour	

	R18			nous était le bon choix, on était content.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	(Réflexion), je pense que j'avais une image d'un pays pas très dynamique, et j'avais peur que ça me freine dans ma carrière.	b
			Q10	(Rires), la facilité à tout installer au fait, à Rabat tout est ouvert le dimanche, je suis arrivé un dimanche matin, je me m'étais dit que tout se sera fermé comme à paris et que je ne pourrais rien faire alors que tout était ouvert.	g
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Les démarches administratives étaient le plus difficile à gérer mais sinon tout était bien	b
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Au départ quand j'ai rejoint l'entreprise au Maroc, je faisais plusieurs choses à la fois et pas forcément des choses qui correspondaient à mes compétences mais j'étais le seul à pouvoir le faire, ensuite oui je peux dire que mon travail correspond à ma formation	b
			Q16	Là je suis dans une phase de création d'entreprise, c'est motivant par nature, je ne sais pas si c'est lié au Maroc et le fait que ce soit au Maroc c'est bien pour moi. La partie découverte d'un nouveau pays, d'une nouvelle culture ça c'est motivant.	d, e
			Q36	Je ne sais pas, je ne pense pas, ça va me manquer la France peut être un autre pays car j'aime bien bouger mais ça n'a rien à voir avec le Maroc, c'est un pays qui se transforme tellement, qui bouge tellement, je pense tout à fait y rester pour toujours mais j'aime changer et bouger	f, g
	Q37		Des deux points de vue, c'est très positif.	h	
		T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	Alors, moi ma femme est marocaine je l'ai rencontré à Paris, et on a choisi de venir s'installer au Maroc.	b
			Q2	C'était une décision familiale. J'étais partant je voulais juste trouver un	

	R19			travail avant de venir m'installer mais sinon j'étais OK.	
		T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	Q3	Euuh, j'étais déjà venu plusieurs fois, je savais où j'arrivais je connaissais bien la ville et je connaissais un peu le pays, c'est-à-dire que je suis venu à plusieurs reprises avant de m'installer définitivement. Mais avant de venir je pense que c'était une image exotique, le cliché classique, le désert, les dromadaires, les souks.	a, c
			Q10	Réflexions et rires, c'est une bonne question, on va dire, le dépaysement	i
		T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation	Q6	Je n'en ai pas trouvé par ce que je travaille dans une entreprise très structurée, qui commerce à l'export avec la France et d'autres pays d'Europe, qui est cotée en bourse et qui est donc au standard internationaux.	e
		T4.4. Motivation et attentes	Q14	Oui parfaitement	a
			Q16	Les challenges, les responsabilités, les perspectives de développement. Oui très harmonieux.	c
			Q36	Oui parfaitement, pour des raisons de cadres de vie à la fois personnel et professionnel agréables, parce que la situation géographique fait que ça permet de visiter la famille, que la famille vienne c'est une distance qui est faible.	f
	Q37		Je dirai un certain succès professionnel, et la capacité à arriver à tisser un réseau social, tout à fait convenable et épanouissant.	h	
	R20	T4.1. Décision d'expatriation, processus de sélection et installation	Q1	J'avais envie de changer de vie, je voulais vivre d'autres expériences et vu la position géographique du Maroc, je me suis dit que ce serait le pays idéal qui me permettra à la fois de vivre une expérience assez différente de la France et à la fois pas très loin de la France.	a, b

		Q2	C'était une décision personnelle et familiale. Dont je suis très fier.	
T4.2. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants		Q3	Alors, mes amis m'en parlaient assez souvent, mais c'était une image touristique, et j'avoue ça a influencé un peu ma propre image. Je voyais donc le Maroc comme un pays de vacances, le soleil, les paysages...	c
		Q10	Les paysages, les odeurs, les habits, (Silence) que puis-je dire de plus ? euuhh... ah oui j'allais oublier, la conduite ! oh lala c'était impossible pour moi au départ de conduire sur Casablanca mais finalement on s'y habitue mais c'est risqué..	d, e, f
T4.3. Difficultés rencontrées lors de l'installation		Q6	Ohhh... Alors, la principale difficulté que je ne risque pas d'oublier est la démarche administrative, je n'ai jamais imaginé que ça soit aussi lent et fatiguant.	b
T4.4. Motivation et attentes		Q14	Oui parfaitement	a
		Q16	C'est ce que je fais, mon travail en lui-même me passionne, le travail en équipe, les objectifs atteints... Oui je trouve que mon milieu de travail est harmonieux	c
		Q36	Oui pourquoi pas j'y pense assez souvent, c'est une option mais je ne saurai pas vous dire si c'est une décision déjà prise.	f
		Q37	C'est une expérience très riche et enrichissante. Je ne cesse d'apprendre que ce soit au niveau personnel ou professionnel. J'en suis très très content.	h

## **Annexe D: Questionnaire administré en ligne via Google Forms**

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre d'une recherche académique doctorale dans le domaine de la communication interculturelle. Celui-ci nous permettra de déterminer les avantages de la rencontre de la culture marocaine avec les autres cultures en milieu organisationnel, ainsi que les différentes contraintes qui naissent à travers cette diversité. Les réponses que vous fournirez resteront strictement confidentielles et réservées au seul et unique but, celui de la recherche.

Il est donc très important pour notre travail de recherche, de répondre à toutes les questions. Vous pouvez toutefois ajouter toutes sortes d'informations jugées nécessaires ou supplémentaires. Il n'existe pas de bonnes ou mauvaises réponses mais il est primordial de répondre selon vos propres convictions.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous porterez à ce questionnaire et du temps que vous consacrerez pour y répondre. Nous restons bien évidemment à votre disposition pour toute information complémentaire. (Email : [jihane.belga@etu.ubordeauxmontaigne.fr](mailto:jihane.belga@etu.ubordeauxmontaigne.fr) )

## Données socio-démographiques

### 1. 1. Âge

*Plusieurs réponses possibles.*

- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45 et plus

### 2. 2. Sexe

*Plusieurs réponses possibles.*

- Femme
- Homme

### 3. 3. Niveau d'étude

*Plusieurs réponses possibles.*

- bac
- bac + 2
- bac + 3
- bac + 4
- bac + 5
- Autre : \_\_\_\_\_

### 4. 4. Statut professionnel

*Une seule réponse possible.*

- ouvrier
- employé
- cadre intermédiaire
- cadre supérieur
- directeur

**5. 5. Domaine d'activité**

*Une seule réponse possible.*

- Commerce
- Industrie
- Communication
- Culture
- Services
- Autre : \_\_\_\_\_

**6. 6. Année d'expérience**

*Une seule réponse possible.*

- 1 à 5 ans
- entre 6 et 10 ans
- 11 et 20 ans
- 21 ans et plus

## **Connaissance de la culture étrangère**

**7. 1. Maîtrise de la langue française**

*Une seule réponse possible.*

- Faible
- Moyenne
- Bonne
- Très Bonne

**8. 2. Estimez-vous que la langue française suffit pour communiquer avec le manager étranger?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui
- Non
- Si non, pourquoi?
- Autre : \_\_\_\_\_

**9. 3. Vos connaissances sur la culture française sont:**

*Une seule réponse possible.*

- Très bonnes
- Bonnes
- Moyennes
- Faibles
- Nulles

10. **4. Pensez-vous que vos managers français connaissent quelques termes en arabe (Dialectale et/ou classique)?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Je ne sais pas

11. **5. Vos managers connaissent la culture marocaine?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Un peu  
 Je ne sais pas

12. **6. Est-ce qu'il leur arrive de demander l'explication d'un terme ou d'une expression qu'ils n'auraient pas compris?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

13. **7. Selon vous, les français sont:**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Sérieux  
 Corrects  
 Organisés  
 Autoritaires  
 Compréhensifs  
 Gentils  
 Profiteurs  
 Intelligents

## **Pratiques de la communication interculturelle et image du cadre français**

14. **1. Communiquer avec un cadre français est:**

*Une seule réponse possible.*

- Facile  
 Relativement difficile  
 Compliqué

15. **2. Le cadre français comparé au marocain est:**

*Une seule réponse possible par ligne.*

**16. 3. Considérez-vous votre manager comme:**

*Une seule réponse possible.*

- Frère/Père
- Ami
- Supérieur hiérarchique
- Autre : \_\_\_\_\_

**17. 4. Les cadres français sont généralement:**

*Une seule réponse possible.*

- Exigeants
- Pointus en matière de gestion du temps
- Respectueux de la loi
- Autre : \_\_\_\_\_

**18. 5. Vous êtes-vous déjà renseigné sur la culture de vos collaborateurs étrangers?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui
- Non
- Si oui, à travers quel moyen?
- Autre : \_\_\_\_\_

**19. 6. Selon vous, il est plus efficace de réaliser**

*Une seule réponse possible.*

- Une seule tâche à la fois
- Plusieurs tâche à la fois

**20. 7. Imaginez que vous soyez contrarié par le comportement d'un de vos collègues. Exprimeriez-vous librement vos sentiments?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**21. 8. Durant vos journées de travail, vous arrive-t-il de faire des blagues ou des commentaires drôles :**

*Une seule réponse possible.*

- Souvent
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

## Communication interne

**22. 1. Dans le cas où vous n'assimilez pas les consignes du manager :**

*Une seule réponse possible.*

- Vous posez des questions pour mieux comprendre
- Vous faites semblant d'avoir tout compris
- Vous ne faites pas le travail
- Autre : \_\_\_\_\_

**23. 2. Si vous faites une erreur, vous préférez la régler :**

*Une seule réponse possible.*

- En privé
- En collaboration avec vos collaborateurs
- Autre : \_\_\_\_\_

**24. 3. Votre espace de travail est agréable :**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**25. 4. Si non, Que recommandez-vous ?**

---

---

---

---

---

**26. 5. Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Pas du tout
- Lieu de prière
- Autre : \_\_\_\_\_

**27. 6. Préférez-vous un travail qui vous laisse l'opportunité d'exercer librement votre religion ? (ramadan, prière, fêtes religieuses)**

*Une seule réponse possible.*

- Beaucoup
- Un peu
- Peu importe
- Non

**28. 7. Le français est la langue la plus utilisée pour communiquer**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Avec les collègues
- Avec les managers
- A l'écrit
- Lors des réunions

**29. 8. Qu'est-ce que vos managers reprochent le plus à vos collègues et vous-même ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Non respect des délais
- Les Retards
- La gestion de votre travail
- La manière de travailler
- L'aspect vestimentaire
- Vos convictions religieuses

**30. 9. Vous encouragent-ils après un quelconque accomplissement ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**31. 10. Pensez-vous qu'ils vous estiment et vous respectent ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**32. 11. Dans le cas où vous répondez oui ou non, dites comment en donnant l'exemple d'une situation que vous avez vécu.**

---

---

---

---

---

**33. 12. La relation que vous entretenez avec vos managers étrangers est :**

*Une seule réponse possible.*

- Purement professionnelle
- Amicale (vous vous racontez vos histoires personnelles)
- Intime (vous vous faites entièrement confiance)
- Autre : \_\_\_\_\_

34. **13. Pour vous, le plus important est de :**

*Une seule réponse possible.*

- Réaliser un travail soigné même si le délai n'est pas respecté
- Respecter le délai sans pour autant soigner le travail

35. **14. Pour vous, les pratiques de convivialité (sorties, loisirs, sports, repas, cocktails...) dans le cadre professionnel sont :**

*Une seule réponse possible.*

- Absolument nécessaires
- Nécessaires
- Peu nécessaires
- Pas du tout nécessaires

36. **15. Votre entreprise organise-t-elle ce genre d'activité pour améliorer la cohésion et la dynamique de groupe ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

## Travailler et communiquer avec un manager étranger

37. **1. Préférez-vous collaborer avec :**

*Une seule réponse possible.*

- Un cadre français ou étranger
- Un cadre marocain
- Peu importe
- Autre : \_\_\_\_\_

38. **2. Vos perceptions des cadres étrangers, depuis que vous collaborez avec eux,**

*Une seule réponse possible.*

- Se sont améliorées
- Sont restées pareilles
- Se sont dégradées
- Autre : \_\_\_\_\_

39. **3. Quelle était cette image que vous vous faisiez avant ?**

*Une seule réponse possible.*

- Positive
- Négative
- Neutre

40. **4. Préférez-vous travailler:**

*Une seule réponse possible.*

- Dans un espace individuel
- Dans un espace collectif
- Cela vous est égal

41. **5. Selon vous, vos collaborateurs étrangers accordent plus d'importance aux objectifs qu'aux relations humaines :**

*Une seule réponse possible.*

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

42. **6. Qu'est-ce qui vous encouragerait à aller au-delà de vous-même dans le cadre de votre travail :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le respect de vos managers
- Le salaire
- La confiance et l'autonomie
- Autre : \_\_\_\_\_

43. **7. Quelles sont les principales conditions pour mieux travailler avec un collaborateur étranger?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Respect mutuel
- Tolérance des différences (culturelles et ethniques)
- Se renseigner sur sa culture
- Respecter les convictions religieuses
- Autre : \_\_\_\_\_

44. **8. Quelles qualités avez-vous développé grâce à votre collaboration avec un cadre étranger :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Meilleure gestion du temps
- Meilleure organisation du travail
- Tolérance de la différence
- Ouverture d'esprit
- Sens de l'écoute
- La communication et l'échange
- Autre : \_\_\_\_\_

**45. 9. Quel est le type de leadership appliqué au sein de votre entreprise :**

*Une seule réponse possible.*

- Directif : le manager donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches
- Persuasif : le manager donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches, tout en expliquant ses décisions, sollicitant les suggestions et encourageant les membres de son équipe
- Participatif : le manager partage avec son équipe la responsabilité de la prise de décision. Il écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs
- « Délégatif » : le manager transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision. Il reste en retrait tout en étant disponible si l'équipe le sollicite.
- 

Fourni par



## Annexe E : Les différentes cultures d'entreprise

Tableau : Les cultures d'entreprise selon Trompenaars et Hampden-Turner<sup>6</sup>

	<b>Le missile téléguidé</b>	<b>La famille</b>	<b>La tour Eiffel</b>	<b>L'incubateur</b>
<b>Style</b>	Atteindre les objectifs fixés	Remplir ses obligations envers ses collègues	Honorer son contrat et les caractéristiques de son poste	Partager le plaisir de la découverte avec ses partenaires
<b>Pouvoir</b>	L'entreprise est guidée par le savoir scientifique tel que le définit l'équipe	Dominance des personnalités fortes, des pères fondateurs	La place de chacun est attribuée officiellement	Gouvernement des idées
<b>Cohésion</b>	Sens de la mission à mener à bien ensemble	Fidélité, confiance, affinité et empathie assurent la cohésion	Ensemble, les subordonnés obéissent au patron ou à l'expert	C'est la participation à la découverte qui crée le lien
<b>Autorité et contrôle</b>	C'est la réussite de la tâche qui fait la légitimité et l'autorité	Les personnes respectées exercent des pressions sociales et tendent à persuader les subordonnés de se conformer	Les règlements sont appliqués et l'autorité légitime est chargée de les faire respecter	L'autorité est du domaine de la science ou de la discipline sur laquelle vous appuyez pour innover
<b>Principe directeur</b>	Efficacité	Harmonie	Efficacité et réduction des coûts	Innovation
<b>Critère d'excellence</b>	Professionalisme et résultats	Efficacité des réseaux d'influence au service de l'entreprise	Efficacité du système d'ordre qui structure et organise l'entreprise	Créativité et génie personnel

<sup>6</sup> Marie-Françoise Nary-Combes, *La communication interculturelle en anglais des affaires à l'usage des étudiants francophones*, PUR, Rennes, 2006, p. 112



## Table des Annexes

<b>Annexes A : Articles de presse en ligne .....</b>	<b>3</b>
<i>A1. Maroc   Données Générales .....</i>	<i>3</i>
<i>A2. Le nombre d'expatriés français au Maroc .....</i>	<i>7</i>
<i>A3. Maroc premier pays d'accueil des français .....</i>	<i>8</i>
<i>A4. Communauté Française, communauté étrangère la plus importante au Maroc .....</i>	<i>10</i>
<i>A5. Choix des entreprises étrangères pour l'implantation au Maroc .....</i>	<i>12</i>
A5.1. Maroc: la nouvelle Mecque des entreprises françaises .....	12
A5.2. Les entreprises françaises veulent reconquérir le Maroc .....	15
A5.3. Pourquoi s'implanter au Maroc ? .....	17
A5.4. 750 entreprises françaises implantées au Maroc et 90 milliards de DH investis .....	21
<b>Annexe B : Guide d'entretien et retranscriptions des réponses .....</b>	<b>23</b>
B.1. Guide d'entretien .....	23
B.2. Guide d'entretien avec retranscriptions des réponses des 20 interviewés .....	25
<b>Annexe C : Grille d'analyse du guide d'entretien .....</b>	<b>146</b>
<b>Annexe D: Questionnaire administré en ligne via Google Forms .....</b>	<b>241</b>
<b>Annexe E : Les différentes cultures d'entreprise .....</b>	<b>25</b>
<b>Table des Annexes .....</b>	<b>25</b>