



GROUPE INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Centre des Etudes Doctorales en Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREM)

THÈSE

Pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

LE TRANSFERT DE PRATIQUES RH AU SEIN DES FIRMES MULTINATIONALES : IMPACT DES FACTEURS CONTEXTUELS

- Cas des Multinationales Françaises implantées au Maroc -

Présentée et soutenue publiquement le 12 Juillet 2016 par

Abdeltif KHALID

JURY

Président :

M. Rachid M'RABET

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
Directeur du Centre des Etudes Doctorales, Groupe ISCAE.

Directeur de recherche :

M. Rachid WAHABI

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
ENCG – Université Hassan 1er, Settat.

Rapporteurs :

M. Marc INGHAM

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
Ecole Supérieure de Commerce-Dijon.

M. Chafik BENTALEB

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
Université Cadi Ayyad, Marrakech.

Suffragants :

M. Abdelmajid IBENRISSOUL

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
ENCG – Université Hassan II, Casablanca.

M. Abdelmounim BELALIA

Professeur HDR, Groupe ISCAE.



GROUPE INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Centre des Etudes Doctorales en Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREM)

THÈSE

Pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

LE TRANSFERT DE PRATIQUES RH AU SEIN DES FIRMES MULTINATIONALES : IMPACT DES FACTEURS CONTEXTUELS

- Cas des Multinationales Françaises implantées au Maroc -

Présentée et soutenue publiquement le 12 Juillet 2016 par

Abdeltif KHALID

JURY

Président :

M. Rachid M'RABET

Professeur de l'Enseignement Supérieur,
Directeur du Centre des Etudes Doctorales, Groupe ISCAE.

Directeur de recherche :

M. Rachid WAHABI

Professeur de l'Enseignement Supérieur, Ecole Nationale de
Commerce et de Gestion – Université Hassan 1er, Settat.

Rapporteurs :

M. Marc INGHAM

Professeur de l'Enseignement Supérieur, ESC Dijon.

M. Chafik BENTALEB

Professeur de l'Enseignement Supérieur, Université Cadi Ayyad,
Marrakech.

Suffragants :

M. Abdelmajid IBENRISSOUL

Professeur de l'Enseignement Supérieur, Ecole Nationale de
Commerce et de Gestion – Université Hassan II, Casablanca.

M. Abdelmounim BELALIA

Professeur HDR, Groupe ISCAE.



Le Programme Doctoral du groupe ISCAE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

RÉSUMÉ

Le présent travail de recherche porte sur le transfert de connaissance par les firmes multinationales (FMN) Françaises vers les filiales implantées au Maroc. Nous nous sommes penchés sur l'analyse des pratiques RH, considérées aussi comme des connaissances organisationnelles, en se basant sur l'importance de ces connaissances pour les entreprises multinationales, de part leur caractère stratégique (Evans et al., 2002 ; Sparrow et al., 2004). Des chercheurs ont même insisté sur le rôle de ces pratiques, dans l'amélioration des styles de management, et la performance de l'entreprise (Child et Tse, 2001), ainsi que l'instauration de mécanismes de coordination et de contrôle entre la maison mère et ses filiales (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Sur le plan théorique et conceptuel, la présente recherche combine deux corpus théoriques majeurs : la théorie basée sur les ressources, et la théorie néo-institutionnelle. Le caractère stratégique et contextuel de la connaissance liée à la GRH, nous a conduit intuitivement vers ce cadre théorique, et qui a orienté aussi notre réflexion pour la revue de littérature, mais aussi pour la conception et la conduite de l'étape empirique.

Pour ce faire, nous allons étudier les facteurs liés aux trois catégories de contexte et qui ressortent de notre revue de littérature, à savoir le contexte national, organisationnel et relationnel.

Dans le cadre d'une approche contextuelle, nous allons baser notre réflexion sur des modèles théoriques de référence, à savoir le modèle de Szulanski (1996) et celui Kostova (1999). Plus particulièrement, le deuxième modèle a mis en évidence l'impact du contexte sur la réussite et l'efficacité du transfert de connaissance dans les multinationales (Kostova, 1999, 2016). L'objectif que nous nous fixons au préalable, est de comprendre les différentes dimensions du phénomène en le situant dans le contexte Marocain, et pouvoir aussi apporter des éclaircissements sur les choix des multinationales en matière de standardisation ou d'adaptation des pratiques RH transférées, sous l'impact des facteurs contextuels.

Sur le plan méthodologique, nous avons suivi une méthodologie qualitative, avec une étude de cas multi-sites auprès d'une dizaine de multinationales Françaises implantées au Maroc, opérant dans divers secteurs d'activité. Le recueil des données s'est basé essentiellement sur des entretiens semi-directifs effectués avec les DRH des filiales, ainsi qu'une étude documentaire approfondie des données secondaires de ces multinationales. Notre échantillon comporte huit filiales de FMN Françaises cotées au niveau du CAC 40.

Mots-clés: Transfert de Pratiques de RH, facteurs contextuels, contexte national, contexte organisationnel, contexte relationnel, réussite et efficacité du transfert de connaissances.

ABSTRACT

This research project emphasizes on knowledge transfer insured by French multinational firms to their subsidiaries installed in Morocco. We focused on the analysis of HR practices (considered as organizational knowledge) based on the importance and the strategic nature that these practices (knowledge) represent for multinational companies. (Evans and al., 2002 ; Sparrow and al., 2004).

Researchers have even stressed on the role of these practices, in improving management styles and company's performances (Child and Tse, 2001), as well as establishing coordination and control mechanisms between the parent company and its subsidiaries.

Theoretically and conceptually, this research combines two major theoretical corpuses: the resource-based view and the neo-institutionalism theory. The strategic and contextual nature of knowledge related to HRM (Human Resources Management), has intuitively led us to this theoretical framework which will identify the perimeter of our literature review as well as the design of empirical step.

In order to achieve this goal, we will study factors that are related to three types of context that emerged from our literature review, namely national, organizational and relational context.

As part of a contextual approach, we will base our reflection on theoretical referenced models, ie the models of Szulanski (1996) and Kostova (1999). The latter showed the impact of context on knowledge transfers' success in multinationals (Kostova, 1999; 2016). The goal we set in advance is to understand the different dimensions of the phenomenon by placing it in the Moroccan context, as well as to clarify the choice of multinationals in standardization or adaptation of transferred HR practices, under the impact of contextual factors.

Methodologically, we followed a qualitative approach, with a multi-site case study from a ten French multinationals installed in Morocco and operating in various industries. Data collection is mainly based on semi-structured interviews conducted with HR managers of subsidiaries, and thorough a review of secondary data of these multinationals. Our sample includes eight subsidiaries of French MNC listed in the CAC 40 index.

Key words: HR Practices transfer, contextual factors, national context, organizational context, relational context, success and effectiveness of knowledge transfer.

Remerciements

Au démarrage de la rédaction, qui représente l'étape ultime de cette recherche, je tiens à exprimer ma gratitude et remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Cette thèse est le fruit de cinq longues années de travail, avec un parcours parsemé de moments difficiles, de questionnements profonds ou parfois superficiels, des moments de doute ou de confiance...L'appui de plusieurs personnes de mon entourage était capital pour pouvoir persévérer et faire aboutir ce projet. Il est donc important et opportun de prendre quelques lignes pour leur témoigner de ma reconnaissance.

L'accomplissement de ce travail, ne pouvait avoir lieu sans l'accompagnement et le soutien indéfectibles de mon directeur de recherche Professeur Rachid WAHABI. Son implication et sa disponibilité sans cesse renouvelées tout au long des cinq dernières années, m'ont été d'un apport inestimable. Je tiens à ce titre à lui témoigner sincèrement toute ma reconnaissance et mes vifs remerciements.

Ma profonde gratitude va, aussi, au Professeur Rachid M'RABET, Directeur du Centre des Etudes Doctorales de l'ISCAE, pour sa disponibilité et l'ensemble des orientations et conseils prodigués pendant ce cursus. Qu'à travers cette thèse achevée, je puisse lui exprimer mes sincères remerciements.

Par ailleurs, je ne serais assez remercier les membres du jury, Messieurs les professeurs Chafik BENTALEB, Marc INGHAM, Abdelmajid IBENRISSOUL et Abdelmounim BELALIA, qui me font l'immense honneur d'examiner mon modeste travail. Leur participation à ce jury de thèse représente déjà pour moi une distinction.

J'adresse également, mes remerciements à Fathallah, Radouane, Anass, Jihane, Salma, Amine, et à l'ensemble des amis et collègues qui m'ont soutenu tout au long des années de travail. Mes remerciements d'adressent aussi à tous les DRH et responsables d'entreprises, qui ont eu la courtoisie de me recevoir, et de m'avoir prodigué leur confiance.

Je ne saurais remercier assez la personne qui était toujours à mes côtés aussi bien dans des moments faciles que difficiles: ma chère épouse Fatimaezzahra. Sa présence et son soutien étaient pour moi une source d'inspiration, et une motivation supplémentaire pour avancer.

Enfin, je tiens à remercier toute ma famille, et plus particulièrement mes parents, qui n'ont pas cessé un instant de m'encourager et de me soutenir. Une pensée particulière à mes enfants Ilyas et Youssef, qui vont finir certainement par comprendre mon indisponibilité pendant ces dernières années.

A Fatimaezzahra,

A Ilyas et Youssef,

A mes parents

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1

PREMIERE PARTIE : TRANSFERT DE CONNAISSANCE DANS LES FMN : REVUE DE LITTERATURE.....	10

CHAPITRE I. LA CONNAISSANCE : ASPECT INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL	12

1 Le concept de la connaissance	13
1.1 La connaissance : définitions	13
1.2 Concepts voisins	14
1.3 Attributs et caractéristiques de la connaissance.....	16
1.4 Taxonomie et typologies de la connaissance	18
2 De la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle	21
2.1 L'individu apprenant dans l'organisation	21
2.2 La connaissance organisationnelle.....	22
2.3 La Gestion de connaissances et l'apprentissage organisationnel	22
2.4 La connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise.....	27

CHAPITRE II. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCE DANS LES FIRMES MULTINATIONALES	31

1 Le transfert de connaissance intra-organisationnelle.....	32
1.1 Définitions et approches	32
1.2 Caractéristiques du transfert de connaissance.....	34
1.3 Modèles théoriques du transfert de connaissance.....	37
2 Le transfert de pratiques RH dans les FMN.....	47
2.1 Particularités du transfert de pratiques RH vers les filiales	47
2.2 Les pratiques Rh à travers les pays et les contextes	50
2.3 Facteurs impactant le transfert de pratiques dans les FMN	62

CHAPITRE III. ANCRAGE THEORIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	109

1 Corpus théorique de la recherche.....	110
1.1 Le courant Ressource-Based-View (RBV).....	110
1.2 La théorie néo-institutionnelle	117
1.3 Le Positionnement théorique de la recherche	119
2 Propositions de recherche et modèle conceptuel :.....	122
2.1 Choix entre standardisation et Adaptation.....	123
2.2 L'efficacité du transfert de connaissance.	125
2.3 Propositions de recherche et modèle conceptuel.	129

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CONTEXTUELLE DU TRANSFERT DE PRATIQUES RH AU SEIN DES FMN FRANCAISES IMPLANTEES AU MAROC.	137

CHAPITRE IV. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....	139

1 Positionnement épistémologique de la recherche	139
1.1 Principaux courants épistémologiques en sciences de gestion:	140
1.2 Notre posture épistémologique: L'interprétativisme.....	145

1.3	Mode de raisonnement : -----	146
2	Choix méthodologiques -----	148
2.1	Présentation et justification du choix de la méthodologie qualitative -----	148
2.2	L'étude de cas multiples -----	151
2.3	Recueil et traitement des données -----	152
CHAPITRE V. LE TRANSFERT DE PRATIQUES RH DANS LES FMN FRANÇAISES : ANALYSE INTRA-CAS -----		161
1	Cas ALPHA -----	162
1.1	Présentation de la société ALPHA et de la fonction RH -----	162
1.2	Le transfert des pratiques RH au sein d'ALPHA -----	165
1.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	172
1.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	179
1.5	Synthèse du cas -----	181
2	Cas BETA -----	182
2.1	Présentation de la société BETA et de la fonction RH -----	182
2.2	Le transfert des pratiques RH au sein d'BETA -----	184
2.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	189
2.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	196
2.5	Synthèse du cas -----	197
3	Cas GAMA -----	198
3.1	Présentation de la société GAMA et de la fonction RH -----	198
3.2	Le transfert des pratiques RH au sein de GAMA -----	200
3.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	206
3.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	213
3.5	Synthèse du cas -----	213
4	Cas DELTA -----	214
4.1	Présentation de la société DELTA et de la fonction RH -----	215
4.2	Le transfert des pratiques RH au sein de DELTA : -----	218
4.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	223
4.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	230
4.5	Synthèse du cas -----	231
5	Cas EPSIL -----	232
5.1	Présentation de la société EPSIL et de la fonction RH -----	232
5.2	Le transfert des pratiques RH au sein d'EPSIL -----	234
5.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	238
5.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	245
5.5	Synthèse du cas -----	246
6	Cas ZETA -----	247
6.1	Présentation de la société ZETA et de la fonction RH -----	247
6.2	Le transfert des pratiques RH au sein de ZETA -----	250
6.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	255
6.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	261
6.5	Synthèse du cas -----	262
7	Cas ETA -----	263
7.1	Présentation de la société ETA et de la fonction RH -----	264
7.2	Le transfert des pratiques RH au sein d'ETA -----	267
7.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	279
7.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	293
7.5	Synthèse du cas -----	295
8	Cas THETA -----	296

8.1	Présentation de la société THETA et de la fonction RH -----	297
8.2	Le transfert des pratiques RH au sein de THETA -----	299
8.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	303
8.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	308
8.5	Synthèse du cas -----	309
9	Cas IOTA -----	310
9.1	Présentation de la société IOTA et de la fonction RH -----	310
9.2	Le transfert des pratiques RH au sein d'IOTA -----	312
9.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	316
9.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	322
9.5	Synthèse du cas -----	323
10	Cas KAPA -----	324
10.1	Présentation de la société KAPA et de la fonction RH: -----	324
10.2	Le transfert des pratiques RH au sein de KAPA -----	327
10.3	Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH -----	334
10.4	Efficacité du transfert de connaissance -----	341
10.5	Synthèse du cas -----	342
CHAPITRE VI. ANALYSE TRANSVERSALE DES CAS ET DISCUSSION DES RESULTATS -----		345
1	Analyse transversale des cas et synthèse des résultats empiriques -----	346
1.1	Les pratiques RH transférées : Analyse inter-cas -----	346
1.2	Analyse croisée des facteurs contextuels et leurs impacts sur le transfert de pratiques RH -----	355
2	Analyse des propositions de recherche et Discussion des résultats -----	368
2.1	Analyse des propositions de recherche -----	368
2.2	Discussion des résultats -----	387
CONCLUSION GENERALE -----		391

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1:	Structure de la thèse -----	9
Figure N° 2:	Le champ du transfert de connaissance -----	34
Figure N° 3:	Modèle de communication de Shannon & Weaver. -----	38
Figure N° 4:	Schéma adapté de Szulanski (1996) : les étapes du processus de transfert -----	39
Figure N° 5:	La réussite du transfert de pratique organisationnelle selon Kostova (1999) -----	44
Figure N° 6:	Le processus de création et de conversion de connaissances -----	45
Figure N° 7:	Les Le design du processus de management de la performance -----	60
Figure N° 8:	Niveau de la culture organisationnelle selon Schein (1980) -----	82
Figure N° 9:	Axe de développement de l'approche basée sur les ressources. -----	113
Figure N° 10:	Positionnement théorique de la recherche -----	122
Figure N° 11:	Modèle conceptuel proposé -----	135
Figure N° 12:	Organigramme de la Direction des ressources Humaines d'ALPHA Maroc. -----	164
Figure N° 13:	Organigramme de la Direction des ressources Humaines d'ETA Maroc. -----	265
Figure N° 14:	La culture Marocaine comparée à la culture Française suivant les dimensions de Hofstede. -----	373
Figure N° 15:	Modèle conceptuel validé du transfert de connaissance -----	383

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1:	Taxonomie des connaissances-----	18
Tableau N° 2:	Définitions de l'apprentissage organisationnel-----	25
Tableau N° 3:	Principales Définitions du transfert de connaissances.-----	33
Tableau N° 4:	Les pratiques RH suivant l'orientation stratégique de la FMN -----	50
Tableau N° 5:	Degré de l'ethnocentrisme selon la zone géographique d'implantation -----	65
Tableau N° 6:	Synthèse des recherches ayant porté sur l'effet du pays d'origine sur les pratiques RH -----	66
Tableau N° 7:	Synthèse des recherches ayant porté sur l'effet du pays hôte sur les pratiques RH.-----	69
Tableau N° 8:	Les différences entre la faible et la forte distance hiérarchique (adapté de Hofstede, 1991). -----	71
Tableau N° 9:	Les différences entre Les sociétés collectivistes et individualistes. (adapté de Hofstede, 1991). -----	72
Tableau N° 10:	Les différences entre Les sociétés Féminines et Masculines. (adapté de Hofstede, 1991). -----	73
Tableau N° 11:	L'impact de la culture nationale sur le transfert de connaissance. (Synthétisé de Rossion (2008). -----	77
Tableau N° 12:	Les motivations/valeurs caractérisant l'individualisme et le collectivisme-vertical et horizontal -----	87
Tableau N° 13:	Stratégies d'internationalisation des EM -----	91
Tableau N° 14:	Les dimensions de la capacité d'absorption-----	97
Tableau N° 15:	Les éléments du concept de la capacité d'absorption-----	97
Tableau N° 16:	Les éléments de définition de la capacité de dissémination -----	99
Tableau N° 17:	Regard sur les trois grandes approches épistémologiques (D'après Allard-Poesi et Maréchal, 2007) -----	141
Tableau N° 18:	Composition de notre échantillon des FMN Françaises implantées au Maroc -----	155
Tableau N° 19:	Facteurs de choix de la méthodologie qualitative. -----	160
Tableau N° 20:	Les pratiques de recrutement transférées -----	347
Tableau N° 21:	Les Pratiques de formation transférées. -----	348
Tableau N° 22:	Le transfert des pratiques de gestion des carrières et des talents. -----	350
Tableau N° 23:	Le transfert des pratiques d'évaluation de la performance individuelle. -----	352
Tableau N° 24:	Le transfert des pratiques d'évaluation de la performance individuelle. -----	353

INTRODUCTION GENERALE

« ...Le capital immatériel s'affirme désormais comme un des paramètres les plus récents qui ont été retenus au niveau international pour mesurer la valeur globale des Etats et des entreprises. [...] C'est dans les années 90 du siècle dernier que le capital immatériel a commencé à être intégré comme une des composantes fondamentales d'évaluation de la richesse, avant d'être adopté officiellement comme paramètre scientifique par la Banque Mondiale en 2005. Ce critère permet d'intégrer dans le mode de calcul, les atouts qui n'ont pas été pris en compte dans les approches financières classiques. [...] L'élément humain reste la vraie richesse du Maroc et l'une des composantes essentielles de son capital immatériel. [...] la confiance et la crédibilité sont essentielles pour stimuler l'investissement. Pourtant, on ne trouve nulle part trace de ces atouts dans la valeur globale des États. [...] Nous avons appelé dans le Discours du Trône à quantifier et à valoriser ce capital, compte tenu de la place qui lui revient dans l'impulsion de tous les chantiers et de toutes les réformes et en matière d'insertion dans l'économie de la connaissance »

Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI - 30 Juillet 2014

C'est avec ces réflexions, que le Roi Mohamed VI a marqué son discours du 30/07/2014, insistant sur l'importance du capital immatériel dans la mesure de la valeur globale des états. Le capital immatériel ou intangible, sous-entend entre autres, les connaissances, les innovations, les informations, et les créations, détenues par une entité donnée. Il s'agit donc d'une nouvelle conception de la politique du Royaume, soulignant l'importance du capital humain et le capital immatériel qu'il génère. Durant les quinze dernières années, le Maroc a pu enregistrer d'importants progrès, en se nourrissant de l'équilibre entre investissements matériels et immatériels. En plus des grands projets d'infrastructures et des projets structurants, le Royaume a pu développer les compétences et la recherche scientifique dans plusieurs domaines, ainsi que l'esprit d'innovation en encourageant la créativité, et la création de la valeur. A travers cette orientation stratégique, le Maroc s'inscrit d'ores et déjà dans une économie de savoir, basée sur le développement du capital humain et le renforcement de la présence du capital immatériel.

Cette réflexion trouve aussi ses origines dans l'histoire des nations, où le savoir des Hommes a toujours représenté l'une des pierres angulaires pour le développement des civilisations.

La civilisation occidentale comme celle de l'orient, a toujours basé son expansion sur l'accroissement du niveau des connaissances, stimulant l'activité intellectuelle de l'homme, en le poussant au maximum vers l'innovation et la création. En ramenant cette réflexion au niveau micro économique, la création, la sauvegarde et la multiplication des connaissances produites et développées par les individus, ont toujours représenté des enjeux importants pour les organisations.

Cette faculté d'innover, de conserver et de diffuser la connaissance est aujourd'hui reconnue comme un avantage concurrentiel en soi (Hamel et Prahalad, 1990 ; Kogut et Zander, 1995). La connaissance réside en grande partie dans les individus qui composent chaque organisation (Argyris et Schon, 1974 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argote et Ingram, 2000). De même, la valeur de cette connaissance, progresse au fur et à mesure de son utilisation et de sa diffusion auprès d'autres entités de l'organisation. Par ailleurs, la reproduction des connaissances devient de plus en plus complexe, quand il s'agit d'un périmètre de diffusion à l'international.

Contexte de la recherche : L'importance croissante des savoirs spécialisés dans le développement international des firmes.

Pour pouvoir réussir une expansion au niveau international, les entreprises multinationales disposent souvent d'avantages concurrentiels par rapport aux entreprises nationales, du fait de l'accessibilité aux ressources et aux connaissances situées dans diverses régions du monde, et qui sont centralisées au niveau des sièges et diffusées aux filiales (Minbaeva, 2005 ; Bartlett et Ghoshal, 1998).

Le développement international des entreprises a ainsi imposé un partage de la connaissance sur un plan global, malgré la multiplicité des contextes et des cultures. La complexité de cette démarche réside principalement dans la diversité des contextes et zones d'implantation de la multinationale. Une firme multinationale (qu'on appellera FMN tout au long de ce travail), ne procède pas à la multinationalisation de ses activités, que si elle détient des avantages spécifiques qui lui permettent de surpasser les coûts occasionnés par le marché local. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories :

- Ils peuvent être reliés aux économies de taille, économies d'échelle ou de gamme....
- Ils peuvent être de type monopolistique.
- Ils peuvent être reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique.

En partant de ce dernier constat, l'importance des savoirs spécialisés est mise en avant par la littérature moderne, comme un facteur primordial de multinationalisation des entreprises (Drucker, 1993 ; Thurow, 2000, Nelson et Winter, 1982 ; Von Hayek, 1945 ; Schumpeter, 1951). Plusieurs auteurs ont même défini la FMN comme un « corpus de connaissances » (Penrose, 1959; Huber, 1991; Kogut & Zander, 1993; Nelson & Winter, 1982)

Pour la FMN, un savoir spécialisé, peut être rattaché à plusieurs volets :

- Les innovations : Cette innovation peut être aussi attachée à son système d'organisation, son mode de fonctionnement, sa culture organisationnelle.
- Le niveau de développement technologique : La recherche et développement initiés par une multinationale demeure spécifique à l'entreprise. Son transfert vers les filiales sous-entend que cette technologie apportera certainement un appui au développement de la filiale.
- Le savoir-faire: Souvent les multinationales font appel aux compétences particulières détectées au niveau de la maison mère, pour renforcer la présence de la firme dans d'autres pays.

La problématique du transfert de connaissance apparaît donc comme un enjeu majeur pour la FMN. Il s'agit surtout d'une nécessité face aux mutations de l'environnement international, et la réduction des barrières entre les nations, avec la forte évolution que connaissent les moyens de communication.

Dans cette perspective, la gestion des flux de connaissances entre les différentes entités de la FMN devient une préoccupation de premier ordre, d'autant plus que la majorité des connaissances concernées par ces transferts, sont de nature tacite, nécessitant un effort supplémentaire pour leurs articulation et adaptation au contexte de chaque entité.

Le transfert de connaissance qui est devenu aujourd'hui un champ d'étude riche en apports et recherches théoriques et empiriques, trouve ses bases théoriques dans deux théories fondamentales.

D'abord, la théorie des ressources (Ressources Based View par abréviation : RBV) affirme que la transférabilité des ressources de la firme implique fortement l'émergence d'un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Barney, 1996 ; Dunphy & Al. 1997). La RBV trouve ses origines dans les travaux de Selznick (1957), Demsetz (1958) et Penrose (1959). Les développements de la théorie ont été portés par les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner (1991). Partant du principe que le mode de mobilisation des ressources internes à l'entreprise, permet de dégager un avantage compétitif durable, la RBV intègre aussi dans son champ, les connaissances créées et développées par l'organisation, comme une ressource immatérielle et stratégique. L'Approche Basée sur les Connaissances qui est considérée comme un développement de la RBV, est venue avec une nouvelle vision de la firme, en la définissant à travers sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et en dupliquer des nouvelles (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Spender et Grant, 1996).

Tenant compte aussi de l'aspect extrêmement contextuel, la théorie néo-institutionnelle constitue aussi une base théorique primordiale pour le transfert de connaissance au sein des FMN. La théorie basée sur les travaux de Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983), adopte l'idée selon laquelle les organisations adaptent leurs structures conformément aux exigences et contraintes de l'environnement externe. La théorie néo-institutionnelle appréhende, par ailleurs, l'organisation comme une entité « encadrée »

dans un contexte social (Granovetter, 1985), interconnectée avec d'autres organisations (Powell et DiMaggio, 1991) et socialement impactée par la force de l'environnement (Berger et Luckmann, 1966). Ceci s'apparente entièrement à la FMN dans ses rapports avec ses filiales, chacune dans son contexte particulier.

Ainsi, l'analyse et l'approfondissement du phénomène du transfert de connaissance, ne peut se faire sans la mobilisation d'un cadre conceptuel, combinant les deux approches théoriques (l'approche basée sur les ressources et la théorie néo-institutionnelle). La complexité du niveau d'analyse, est reliée à la dualité du phénomène : D'une part, la FMN est confrontée à une logique rationnelle et concurrentielle basée sur l'exploitation des ressources internes pour atteindre un niveau de performance souhaité, et une logique dite non-rationnelle, dictée par des contraintes sociales et culturelles (Oliver, 1997). Le défi majeur de la FMN est de pouvoir trouver un équilibre entre ces deux logiques.

A travers le présent travail de recherche, nous cherchons à explorer le phénomène du transfert de connaissance dans les firmes multinationales. En effet, la littérature sur le sujet a recensé trois principaux sens dans le transfert connaissance : de la maison mère vers les filiales, de la filiale vers la maison mère, et d'une filiale vers une autre. Nous nous focaliserons sur le transfert de connaissances initié par la maison mère vers sa filiale. Le sujet a été largement débattu par des chercheurs principalement Nord Américains et Scandinaves. Les résultats des différentes recherches ne convergent pas forcément, dans la mesure où le phénomène est fortement ancré dans le contexte dans lequel il est étudié. Les chercheurs précurseurs dans le champ du transfert de connaissances dans les FMN ont souvent examiné le phénomène sous l'angle de ses déterminants contextuels (Tayeb, 1998 ; Szulanski, 1996 ; Kostova, 1999). Le caractère fortement contextuel du phénomène, n'a pas permis de dégager un « *one best way* » dans la manière de transférer la connaissance vers les filiales.

Objet de la recherche :

L'objectif préliminaire de notre recherche, est d'explorer en premier lieu le phénomène au niveau des FMN Françaises implantées au Maroc. Nous nous interrogeons premièrement, sur l'existence d'un réel transfert de connaissance au sein de ces FMN.

Cet objectif nous permettra ensuite d'expliquer les formes que peut avoir ce transfert. Il s'agit d'explorer et d'expliquer les interactions existantes entre le phénomène et les facteurs liés au contexte. Nous nous sommes basés sur la littérature sur le sujet, et principalement sur les travaux de Szulanski (1996) et Kostova (1999) pour établir une typologie des facteurs contextuels, afin d'étudier l'impact exercé par chaque catégorie sur le transfert de connaissance. L'impact des facteurs du contexte sur les connaissances transférées, aura comme conséquence, soit de maintenir la connaissance suivant sa forme standard, soit d'apporter des adaptations imposées par l'environnement interne et externe de la FMN. Ce raisonnement est valable aussi pour la réussite et l'efficacité des transferts effectués par la

FMN. Comme ceci a été démontré par plusieurs travaux conceptuels et empiriques (Bjorkman et Lervik, 2007), nous nous fixons aussi comme objectif d'étudier cette notion de réussite du transfert, et son lien avec les facteurs contextuels.

Sur cette base, nous formulons notre question principale comme suit :

Est-ce qu'en identifiant ou en limitant au préalable les différents facteurs contextuels et leur impact sur le transfert de connaissance, la firme multinationale pourra-t-elle réussir ce processus ?

Cette problématique peut se décliner en plusieurs questions de recherches:

- *Quelles seront les pratiques RH que la FMN transfère vers ses filiales ?*
- *Quelle serait l'impact de chaque facteur contextuel sur le transfert de connaissance, notamment en termes de choix Standardisation/Adaptation ?*
- *Dans quelle mesure, la prise en considération des facteurs contextuels influence la réussite et l'efficacité du transfert de connaissances vers la filiale ?*

Notre sujet avait besoin d'être affiné davantage, d'abord en s'orientant vers une catégorie bien précise de connaissances. La littérature abordant la question de transfert de connaissance a rarement précisé la nature de la connaissance transférée. Kostova (1999) était parmi les premiers chercheurs ayant travaillé sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques. Les pratiques RH font partie aussi de ces pratiques organisationnelles et qui revêtent un caractère stratégique pour l'entreprise (Evans et al., 2002 ; Sparrow et al., 2004).

Barney (1991) a considéré le capital humain, comme étant l'une des ressources stratégiques de la firme. Selon le même chercheur, cette ressource intègre même l'ensemble des pratiques, politiques et programmes permettant d'optimiser la gestion des hommes au sein de l'organisation. Selon Bartlett et Ghoshal (1989), les pratiques et politiques RH participent significativement dans les relations de coordination et de contrôle entre la maison mère et ses filiales. D'autres chercheurs ont insisté sur l'apport significatif des pratiques RH transférées dans l'amélioration des styles de management, et la performance de l'entreprise (Child et Tse, 2001). Par ailleurs, les pratiques RH ont été considérées par certains chercheurs comme étant l'un des facteurs déterminants du transfert de connaissances dans les FMN (Minbaeva, 2008).

Nous avons aussi fait le choix de concentrer notre travail sur les multinationales d'origine Française. Ce choix s'est basé essentiellement sur l'importance des relations d'affaires liant le Maroc à la France.

En fait, le pays de l'Hexagone, représente le premier investisseur étranger au Maroc avec plus de 15,6 Milliards de dirhams en 2015 (près de 174 millions d'euros), soit 40% des investissements directs étrangers de l'année 2015 et qui s'élèvent à 39 Milliards de dirhams

(soit près de 3.5 milliards d'euros). La France est aussi représentée au niveau du tissu économique Marocain, par plus de 780 filiales, employant plus de 80 000 salariés.

Le choix de se concentrer sur un seul pays d'origine des FMN, est motivé aussi par la quête d'homogénéité dans les résultats à obtenir. Travailler sur les FMN Françaises, nous permettra d'explorer plusieurs zones d'ombre liées au contexte Marocain, et qui demeurent à ce jour inexplorées.

Intérêt théorique:

D'abord, notre recherche a la particularité de mobiliser un corpus théorique riche, constitué primordiallement de deux théories de référence : la théorie des ressources (Ressources Based View) et la Théorie Néo-Institutionnelle. La mobilisation de ces bases théoriques, nous a permis de situer notre recherche à l'intersection de l'approche par les ressources, considérant les pratiques et programmes RH comme une ressource stratégique, contribuant au développement d'un avantage concurrentiel durable, et l'approche contextuelle, liant la réussite du phénomène du transfert de pratiques RH au poids des facteurs contextuels. Mieux encore, notre approche de la problématique a été fortement ancrée dans ce corpus théorique, en essayant d'orienter notre réflexion à la fois théorique et empirique, en la situant dans ce cadre conceptuel.

Ensuite, la richesse de notre revue des écrits, nous a permis de recueillir de façon exhaustive l'ensemble des facteurs contextuels cités par la littérature, et qui impactent le processus de transfert avec des degrés différents. Ce recueil exhaustif, a permis aussi de concevoir une typologie de facteurs, en distinguant le niveau national, le niveau organisationnel et le niveau relationnel. Chaque catégorie, regroupe l'ensemble des facteurs du contexte et qui contribuent d'une manière ou d'une autre, dans le processus de transfert de connaissances dans les FMN. La principale contribution théorique du présent travail, est de pouvoir fournir un éclairage sur le phénomène du transfert de pratiques RH, en mettant en évidence les facteurs contextuels disposant d'un impact significatif sur le transfert de connaissance, et les choix effectués par les FMN en termes de standardisation ou d'adaptation des connaissances suivant le contexte. En effet, nous avons constaté que la FMN est souvent tiraillée entre la quête de cohérence interne, et la recherche de légitimité au niveau du pays hôte.

Notre recherche tente aussi d'explorer le phénomène dans un pays *en voie de développement*. Autrement dit, il s'agit d'un transfert de connaissance dans le cadre d'une relation nord-sud, contrairement à la majorité des recherches antérieures, orientées principalement vers les relations nord-nord. Ceci nous permettra aussi de découvrir les effets de la domination culturelle et institutionnelle, et leurs impacts sur le transfert de connaissance.

Intérêt managérial

Ce travail a aussi l'ambition d'apporter une contribution managériale, principalement aux multinationales Françaises implantées au Maroc, et ce à travers la délimitation des différentes dimensions du phénomène. Il s'agit d'abord de proposer aux managers locaux

une vision claire sur les connaissances liées à la GRH, faisant l'objet d'un transfert au sein de leurs entreprises, et ensuite, apporter une lecture détaillée des différents facteurs impactant la réussite de ce transfert. Nous ne prétendons pas toutefois, apporter des solutions concrètes aux problématiques vécues par ces entreprises, mais plutôt ouvrir cette « *boîte noire* » et participer à une vision plus claire et explicite du phénomène, en mettant en relief les facteurs du contexte, que ce soit national, organisationnel ou relationnel, et leurs répercussions sur la réussite des pratiques diffusées aux filiales locales.

Le positionnement méthodologique

En s'inscrivant dans une optique exploratoire, nous allons faire appel à une méthodologie qualitative pour l'approche de notre terrain. Sur la base d'un échantillon composé d'une dizaine de filiales de FMN Françaises implantées au Maroc, nous allons mener une analyse par étude de cas multiples. La méthode semble la plus appropriée pour notre recherche, puisqu'elle privilégie un contact direct entre le chercheur et le sujet de la recherche. Les enseignements seront ainsi diversifiés, d'autant plus que notre recherche s'inscrit d'ores et déjà dans une logique de *contextualisation*, tenant compte des interactions existantes entre le contexte et le phénomène, d'où l'intérêt d'avoir une certaine flexibilité dans le recueil des données, à travers les reformulations et les représentations de la réalité à dégager des entretiens à conduire. Notre cible est représentée principalement par les responsables RH des filiales Marocaines. L'ensemble des entretiens à conduire feront l'objet d'une retranscription et d'une analyse thématique au niveau d'un logiciel d'analyse qualitative (Nvivo.10).

La structure de la thèse

Cette thèse s'organise en deux grandes parties.

Dans la première partie de ce travail, les bases théoriques de notre réflexion seront dépeintes. Nous entamerons ainsi le premier chapitre par une revue de littérature sur le concept de la connaissance, et plus particulièrement la connaissance organisationnelle qui est représentée par les pratiques RH pour notre cas. Dans le même chapitre, nous allons essayer de délimiter notre champ théorique, en mettant un éclairage sur d'autres concepts voisins, notamment l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur le processus de transfert de connaissance, en étudiant d'abord les modèles théoriques les plus utilisées par la littérature. Ensuite, nous allons mettre un focus sur les pratiques RH comme étant des connaissances transférables par les FMN, en analysant chaque pratique RH, et les modes de son transfert suivant les contextes. Dans le dernier point du deuxième chapitre, les facteurs contextuels seront recensés et analysés, en se basant sur l'ensemble des écrits théoriques.

A la lumière de la revue de littérature établie dans les deux premiers chapitres, nous allons nous étaler sur le positionnement théorique de notre thèse au cours du troisième chapitre, en limitant notre corpus théorique, notamment à travers les deux théories de base retenues à savoir la Théorie Basée sur les Ressources et la Théorie Néo-Institutionnelle. La

délimitation du corpus théorique de notre recherche, nous permettra d'établir les six propositions de recherches, débouchant sur un modèle conceptuel qui fera l'objet d'une validation au terme de notre travail.

La deuxième partie de notre thèse, sera consacrée à l'étude empirique, en commençant préalablement par un éclaircissement sur la posture épistémologique et les choix méthodologiques. Nous expliquerons aussi le mode opératoire de notre étude empirique, basée à la fois sur les entretiens semi directifs, et l'étude documentaire.

Le deuxième chapitre de cette partie, sera consacré entièrement à l'analyse intra-cas, et qui va respecter une structure prédéfinie, relatant d'abord les pratiques faisant l'objet de transfert, et ensuite les facteurs exerçant une influence sur le processus, en mettant l'accent sur les modes choisis par la FMN, notamment en termes de standardisation ou d'adaptation de la pratique. Enfin, le dernier chapitre du présent travail sera dédié à l'analyse et la discussion des résultats, en commençant par une analyse croisée des cas, une synthèse des résultats, et enfin une validation des propositions de recherche, et du modèle conceptuel.

Ainsi, notre recherche est articulée autour de trois principales phases : une première dédiée à une délimitation des concepts et une revue de littérature sur le transfert de connaissance, une deuxième phase délimitant le corpus théorique, les propositions de recherches, la posture épistémologique, ainsi que les choix méthodologiques, et enfin une troisième phase dédiée à la recherche empirique, l'analyse des propositions de recherche et la discussion des résultats.

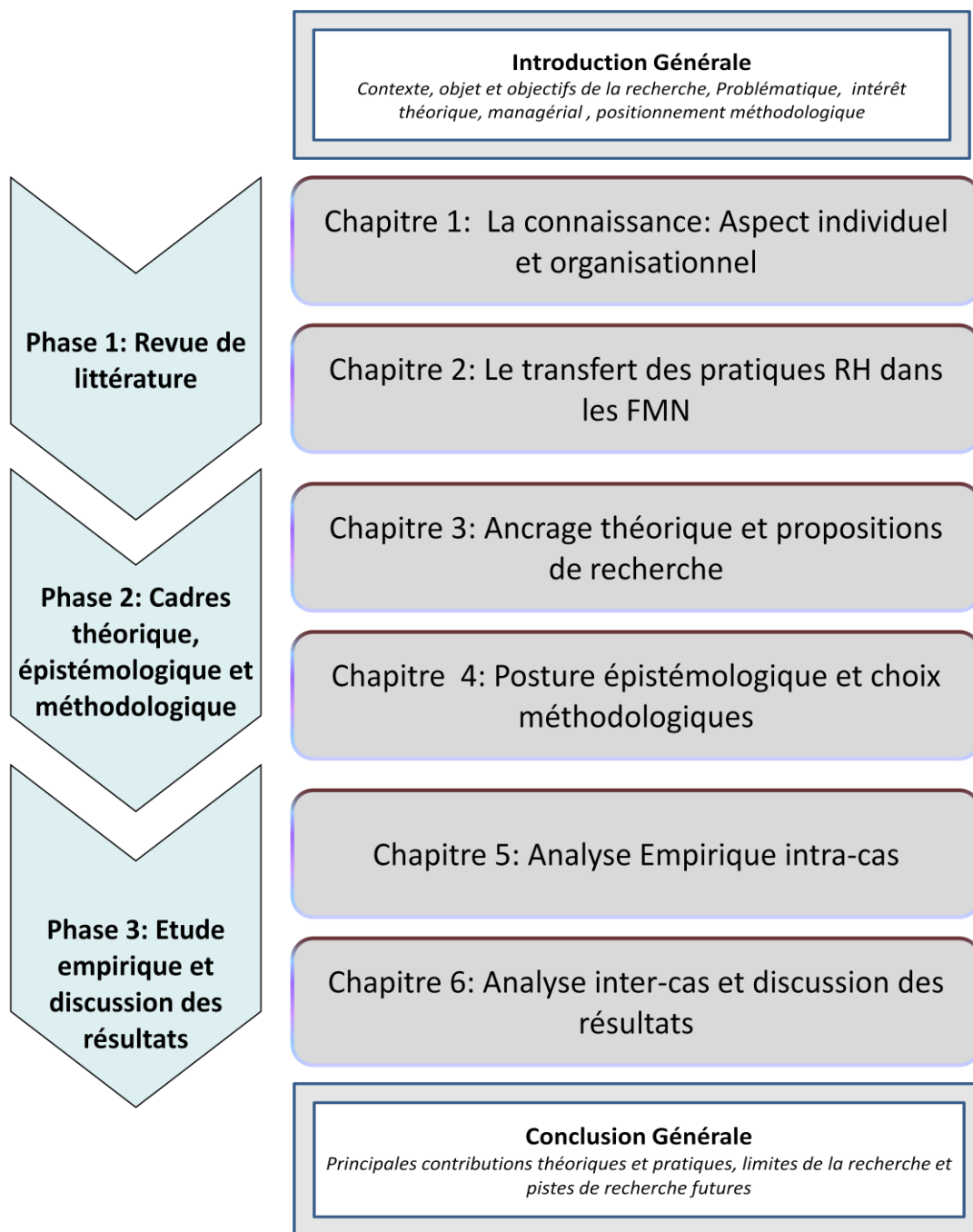


Figure N° 1: Structure de la thèse

**PREMIERE PARTIE : TRANSFERT DE CONNAISSANCE DANS
LES FMN : REVUE DE LITTERATURE**

INTRODUCTION

En croisant plusieurs champs disciplinaires distincts, à savoir la gestion des ressources humaines, le management de la connaissance, et le management international, cette première partie cherche à exposer d'abord l'intérêt accordé par la littérature au concept de la connaissance, partant de son aspect individuel vers son aspect organisationnel. Les questionnements à ce stade sont multiples. D'abord, le sens véhiculé par le concept, les similitudes avec des concepts voisins, ses caractéristiques et ses typologies.

Certes, le management de la connaissance est un champ qui a été largement débattu par les chercheurs, son champ d'action est pluridisciplinaire suivant la nature de la connaissance à gérer, et la finalité escomptée à travers la création et le développement de cette connaissance.

L'association de ces champs théoriques, aboutit à un cadre conceptuel riche, insistant sur le caractère stratégique de la connaissance (Drucker, 1993; Bell, 1976; Nelson et Winter, 1982), et qui a été confirmé par les théories de référence en management, notamment la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

Ainsi, **le premier chapitre** de cette première partie, fera l'objet d'une analyse du concept de la connaissance, sur les plans individuel et organisationnel. Une lecture des écrits sur le sujet nous permettra de dresser une synthèse des principales thématiques abordées par les chercheurs, et qui constitueront un socle important pour les développements de la présente recherche. L'importance de la connaissance au sein de l'organisation sera ainsi mise en évidence. D'autres concepts seront aussi étudiés afin de délimiter davantage notre champ théorique, notamment l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.

Le deuxième chapitre, sera l'occasion pour approfondir le concept de transfert de connaissance dans un contexte global, tout en étudiant les principaux modèles théoriques. Nous aborderons aussi au courant de ce chapitre, les particularités des pratiques RH, en tant que connaissances organisationnelles stratégiques (Kostova, 1999). Ces pratiques seront également analysées suivant les différents contextes nationaux, et enfin, l'accent sera mis sur les facteurs impactant le processus de transfert de pratiques RH dans les multinationales.

Le troisième chapitre est consacré au corpus théorique mobilisé pour notre recherche, en situant notre problématique entre deux théories de références, à savoir l'approche par les ressources, et la théorie néo-institutionnelle. Au cours de ce chapitre, des concepts clés seront analysés, notamment l'efficacité du transfert de connaissance, ainsi que le choix adaptation/standardisation. Sur la base du recueil exhaustif des déterminants du processus de transfert dressés dans le deuxième chapitre, nous proposerons une typologie de ces facteurs basée essentiellement sur le modèle conceptuel de Kostova (1999). Cette typologie nous permettra de conclure avec les propositions de recherche, ainsi que la suggestion d'un modèle conceptuel.

CHAPITRE I. LA CONNAISSANCE : ASPECT INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL

La connaissance au sein de l'organisation, est la résultante d'un ensemble d'interactions entre les différents acteurs organisationnels. Etudier la connaissance, revient à se concentrer tout d'abord sur son émergence au niveau de l'organisation, tout en prenant comme point de départ l'individu. En effet, la gestion de la connaissance au sein de l'entreprise, s'est imposée comme un courant indépendant de recherche durant les dernières années. Les premières recherches sur le sujet, ont concerné majoritairement les firmes multinationales. Le transfert de connaissance au sein des entreprises ayant que des activités locales, n'a pas suscité autant de débats entre les chercheurs de la discipline.

En analysant le transfert de connaissances dans les FMN, il serait pertinent de recadrer l'objet de notre recherche. Il s'agit surtout de définir le concept de la connaissance, de le délimiter en le comparant avec des concepts voisins, d'analyser ses caractéristiques et ses typologies. Il serait aussi judicieux, d'éclaircir le passage de la connaissance d'un niveau individuel à un niveau organisationnel, tout en abordant des concepts clés, tels que l'apprentissage organisationnel et la gestion de la connaissance.

1 Le concept de la connaissance

Le concept de la connaissance a fait l'objet d'approfondissements de la part des auteurs. La littérature s'est attachée à étudier la connaissance individuelle au sein de l'organisation, en la mettant en relation avec l'apprentissage organisationnel. Dans cette section, le concept de connaissance sera défini, et mis en comparaison avec des concepts voisins (savoir, donnée, information, compétence).

Le point de départ à toute réflexion concernant la connaissance organisationnelle est l'individu et ses modes de production de connaissance. Interroger la connaissance individuelle et ses modes de production revient ainsi à s'interroger sur la relation entre l'individu-sujet et la réalité-objet de connaissance. Dans les années 70, les modes de production de la connaissance individuelle sont davantage mis à jour par les travaux cognitifs s'inspirant de la métaphore de l'ordinateur pour expliciter les raisonnements cognitifs de l'individu à l'origine de la connaissance. De ces réflexions philosophiques et cognitives naît une conception statique de la connaissance en tant que substance-objet stockée dans les structures cognitives des individus.

Transposées au monde des organisations, ces réflexions ont alimenté plusieurs recherches se focalisant sur la nature de la connaissance de sorte à faire émerger des taxinomies de celle-ci. Parallèlement, la question de la signification de la connaissance organisationnelle s'est imposée comme axe de recherche et en particulier le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle.

1.1 La connaissance : définitions

La littérature fournit une multitude de définitions permettant de cerner les différentes facettes de la connaissance.

Ainsi, Kogut et Zander (1992) et Grant (1993) définissent la connaissance comme une information et un savoir-faire.

Dans le même sens, Galunic et Rodan (1996) distinguent trois formes de savoir : l'information, le savoir-faire et la compréhension. L'information se rapporte aux données, faits ou symboles qui peuvent être échangés selon des règles syntaxiques standards. Le savoir-faire se réfère à la connaissance accumulée sur la manière de réaliser une action. Il est de nature processuelle. Il ajoute du sens à l'information en liant les items dans une relation de cause à effet. La compréhension concerne l'entendement des mécanismes fondamentaux des relations causales observées.

Il semble intéressant de retenir également la définition donnée par Nonaka et Takeuchi (1995) : « *We consider knowledge to be a dynamic human process of justifying personal belief toward the 'truth'* ».

Alavi et Leidner (2001) proposent une revue de la littérature très complète des définitions de la connaissance et de ses différentes taxinomies. Ils distinguent cinq positionnements

possibles vis à vis de la connaissance : la connaissance comme état d'esprit, comme objet, comme processus, comme condition d'accès à l'information et comme capacité.¹

Le positionnement adopté par rapport à la connaissance a des répercussions sur la manière dont elle est gérée et appréhendée. Ainsi, pour certains auteurs la connaissance n'est qu'un objet, un actif qu'il faut gérer comme tel. D'autres auteurs ont une approche beaucoup plus cognitive et assimilent la connaissance à un ensemble de schémas, définie comme une structure cognitive dynamique concernant des concepts, des entités et des événements, utilisée par l'individu pour « encadrer », représenter et interpréter l'information de manière efficiente (Harris, 1994).

La définition qui nous apparaît la plus adéquate est celle donnée par Sanchez et Heene (1997). Les deux auteurs considèrent la connaissance comme un « ensemble de croyances détenues par un individu sur les relations causales entre phénomènes ».²

Nous pouvons résumer les conséquences de cette définition dans ce qui suit:

- La connaissance n'existant que sous la forme de croyances, elle n'est jamais absolue : il peut y avoir des contradictions dans les connaissances.
- La connaissance est un processus mental conscient (croyance) et non un processus neurologique inférieur, à un niveau de coordination sensori-moteur. En cela, Sanchez et Heene (1997) s'opposent à Polanyi (1958) pour qui « on sait plus que ce que l'on peut dire ». Pour Sanchez et Heene (1997), si la personne ne peut pas dire, elle ne sait pas vraiment.
- la création de connaissance est fondée sur l'observation et l'expérience, et le processus de création est essentiellement déductif.

1.2 Concepts voisins

La connaissance, en tant que concept de base pour un ensemble de sciences, se trouve en relation d'ambiguïté, de similarité ou de complémentarité avec beaucoup de concepts voisins. L'étude des relations existantes entre la connaissance et les concepts voisins permet de cerner le concept, mais aussi, elle oriente la réflexion et optimise ainsi, le processus cognitif d'apprentissage.

En effet, beaucoup de concepts apparaissent en étroite relation avec la connaissance, nous nous limitons aux trois principaux : le savoir, la donnée et l'information.

¹ Boris Berthon (2001). Revue de littérature: Le transfert intra-organisationnel de connaissance. CREPA.

² Gomez, M. L. (1998, May). Construction des connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique. In Actes de la Conférence Internationale de l'AIMS.

- La connaissance et le savoir :

La littérature a traité les concepts « connaissance » et « savoir » comme un seul concept. Nous estimons toutefois, que la connaissance représente un état volontaire et conscient, elle reflète un positionnement par rapport à une réalité, ou une information, elle permet d'avoir une interprétation claire et nette de la réalité. En outre, la connaissance représente des interprétations accumulées à partir d'un ensemble d'informations permettant de réaliser une action, alors que le concept « Savoir » reflète un état inné, et une perception de la réalité sans porter une interprétation subjective. L'information est perçue comme une donnée brute, et utilisée pour forger un savoir autour d'une réalité.

Pour Prax (2000)³, le savoir désigne un ensemble de connaissances, mais cette multiplicité est curieusement désignée par un singulier, comme pour rappeler que le savoir est l'association de ces connaissances, de l'étude et de l'expérience, en un ensemble homogène.

- La connaissance et l'information :

Une information est une collection de données organisées pour donner une forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale (Prax, 2000). La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, et est donc parfaitement subjective.

Pour Bateson (1973), « l'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objets, qui rend visible ce qui était invisible »⁴.

L'information doit-elle impliquer un émetteur et un récepteur ? L'émetteur est certes obligatoire, car il faut qu'il y ait intention de délivrer un message à un récepteur ; en revanche, ce dernier n'est pas intrinsèquement obligatoire : une information peut acquérir le statut d'information sans qu'il y ait récepteur. L'information est distincte du sujet.

Pour qu'une information devienne connaissance, il faut que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens. Comme l'information, la connaissance est relationnelle et contextualisée.

Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement une mémoire : elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process, construction de la représentation d'une situation, en vue d'une « bonne fin ».

- La connaissance et La donnée:

Une donnée est un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. La donnée ne véhicule pas une intention ni un projet, ce qui justifie son caractère objectif.

Toutefois, si la donnée est réputée objective, l'instrument ne l'est pas forcément. L'intentionnalité de l'observateur peut être tellement forte qu'elle fausse complètement la fiabilité de l'acquisition. En fait, c'est dans la relativité que réside l'objectivité de la donnée :

³ Prax, J. Y. (2000). Le guide du knowledge management. Paris: Dunod, 189.

⁴ Gregory Bateson (1973). Steps to an ecology of mind. Paladin, Londres.

lorsque plusieurs données sont acquises de la même façon, alors leur comparaison offre un renseignement objectif.

En outre, la connaissance peut être perçue comme étant le résultat du processus de traitement de la donnée, mais toujours en la traitant et en l'interprétant d'une manière subjective.

Pour Liebowitz et Beckman (1998), la ressource «connaissance» fait partie d'une chaîne de transformation, processus comportant un certain nombre d'étapes. Les données (*data*) constituent la matière brute de la chaîne. L'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière. Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes. Les cas, les règles, les modèles sont trois types de connaissances. Elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubriques dans l'ensemble des moyens de stockage: ouvrages, bases de données, supports magnétiques. Les connaissances sont structurées, codifiées et subissent des concentrations successives ayant pour caractéristique d'accroître l'utilité des connaissances.

- La connaissance et la compétence :

La littérature définit la compétence comme étant l'ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée.

Selon Wittorski (1998)⁵, une compétence est « un savoir agir reconnu » : on ne se déclare pas soi-même compétent ; cela dépend d'une appréciation sociale.

Selon Prax (2000), la compétence peut être une application effective des connaissances à une situation donnée. Ainsi, la notion de compétence se situe à la frontière de trois domaines à savoir le domaine du parcours biographique (socialisation), le domaine de l'expérience professionnelle et le domaine de l'éducation.

La compétence constitue selon Manfred (1995)⁶, le dernier stade de transformation d'une chaîne commençant par les données, l'information puis la connaissance. Les compétences sont des ensembles pouvant être très complexes dans lesquels la connaissance alimente un faisceau intelligent qui se perfectionne en permanence.

1.3 Attributs et caractéristiques de la connaissance

1.3.1 Les attributs de la connaissance

La richesse que constitue la littérature en matière de « connaissance », s'étend aussi aux attributs et composantes de la connaissance qui permettent, à leur tour, de porter une compréhension du concept.

⁵ Wittorski R (1998). De la fabrication des compétences. Education permanente, N°135.

⁶ Manfred Mack (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. Revue française de gestion.

A l'opposé des définitions multiples et variées de la connaissance, les attributs de la connaissance ont trouvé un consensus dans la littérature. Ces points de convergence peuvent être résumés comme suit :

- Le caractère contextualisé de la connaissance dans le temps et dans l'espace⁷. La connaissance est ainsi inséparable du contexte dans lequel elle est créée ou utilisée (Latour, 1994). Ce contexte est représenté à la fois par l'environnement externe, et l'individu. Durand (1997) explique que les études en psychologie démontrent souvent que les individus accordent plus d'importance aux connaissances qui sont plus adéquates avec leurs perceptions et leurs croyances, contrairement à celles qui ne correspondent pas à leur cadre de référence. La connaissance est ainsi qualifiée d'humaine et reliée strictement aux individus (Nonaka et al, 2000).
- Depuis sa création, la connaissance enregistre de forts changements, à travers l'effet d'expérience et d'accumulation. La connaissance s'enrichit à travers les expériences des individus qui l'utilisent, et change à travers sa confrontation avec l'environnement externe (Durand, 1997 ; Bès, 1998 ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et al, 2000).

1.3.2 Les caractéristiques de la connaissance

De part son caractère ambigu (Reix, 1995), le succès de la diffusion de la connaissance au sein de l'entreprise dépend fortement de la similarité des processus d'apprentissage organisationnels et des capacités d'explicitation de l'émetteur et du récepteur. Reix (1995) a insisté aussi sur le caractère tacite d'une connaissance, et qui peut déterminer l'ambiguïté causale, et donc l'aisance d'échange de connaissance entre deux entités. L'ambiguïté causale est une notion qui caractérise les relations entre les actions observables et les résultats obtenus. Autrement dit, et selon Barney (1991), les dirigeants de l'entreprise savent qu'il existe une relation entre une ressource interne à l'entreprise et la performance, sauf qu'ils n'arrivent pas à expliciter la nature et les composantes de ce processus causal. C'est à travers cette ambiguïté que la ressource demeure inimitable par les concurrents de la firme. Pour Szulanski (1996), l'ambiguïté causale permet de caractériser la connaissance transférée. Ainsi, les caractéristiques de la connaissance, notamment sa complexité et l'ambiguïté causale, semblent impacter les modalités d'échange de cette même connaissance dans l'organisation.

Simonin (1999), dans son étude sur le transfert du savoir, va dans le même sens et montre que le caractère tacite du savoir technologique est positivement corrélé avec l'ambiguïté causale et que cette dernière est négativement liée au transfert du savoir.

Berthon (2003), a relevé trois caractéristiques interdépendantes de la connaissance:

- La connaissance est composée d'informations. Toutefois, elle ne se résume pas à une simple agrégation, mais représente davantage un ensemble

⁷ Nonaka, I., Toyama, R. and Nataga, I. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, vol.9

d'informations soumis à des processus individuel ou organisationnel qui lui confèrent un sens (Huber, 1991; Weick, 1979);

- Ce dernier point a trait au caractère processuel de la connaissance, celui qui permet l'interprétation d'informations nouvelles et existantes à un niveau individuel ou organisationnel afin de développer de nouvelles connaissances (Daft & Weick, 1984). Cette dimension confère à la connaissance une certaine dynamique nous empêchant de la réduire à un objet;
- Enfin, d'un point de vue fonctionnel, toute connaissance détenue par un individu ou une organisation détermine ses savoir-faire et compétences centrales qui lui permettent de mener à bien des tâches spécifiques. Autrement dit, toute connaissance est liée à au moins une action spécifique qui se manifeste sous la forme de pratique.

1.4 Taxonomie et typologies de la connaissance

La littérature ayant traité le sujet de la connaissance, a soulevé plusieurs catégories de connaissance. A cet effet, James (1950) a proposé de concevoir la connaissance sous deux principaux angles : son caractère théorique (Knowledge About) et son caractère pratique (Knowledge of acquaintance). Dans la même logique, Ryle (1949) a distingué le savoir Quoi (Know-What) du savoir comment (Know-how)⁸.

Les typologies de connaissance sont nombreuses. Berthon (2001) a dressé un récapitulatif de ces typologies.⁹

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1995) ; Fairlough (1982)	Organisationnelle vs Individuelle
Polanyi (1962) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Hedlund & Nonaka (1993) ; Brown & Duguid (1991) ; Lyles (1988) ; Lyles & Schwenk (1992) ; Starbuck (1992) ; Teece (1977)	Tacite vs Explicite
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1992) ; James (1950) ; Vygotsky (1962) ; Anand, Manz & Glick (1998)	Pratique vs de Contexte
Sackman (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Spender (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et Collective
Demsetz (1988) ; Grant (1996)	Générale vs Spécifique
Matusik & Hill (1998)	Publique vs Privée, Architecturale vs Composante
Buckley & Carter (1998)	Additive, Séquentielle et Complexe
Zack (1998)	Fondamentale, Avancée et Innovante
Zack (1999)	Déclarative, Causale et Procédurale

Tableau N° 1: Taxonomie des connaissances

Source : Berthon, B. (2001). *Revue de littérature: Le transfert intra-organisationnel de connaissance. In Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec-13 (Vol. 14).*

⁸ Berthon, B., (2001). La dimension sociale du transfert intra organisationnel de connaissance. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion.

⁹ Berthon, B. (2001). *Revue de littérature: Le transfert intra-organisationnel de connaissance. In Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec-13 (Vol. 14).*

La plus grande partie des écrits abordant le sujet de la connaissance, ont retenu la classification Tacite/explicite. Cette taxonomie est le produit des recherches conduites par Polanyi (1967).

Cette taxonomie est considérée comme la plus pertinente, dans la mesure où elle était la première classification de la connaissance suivant son contenu. Cette classification a été reprise par Hedlund & Nonaka (1993), puis Nonaka & Takeuchi (1995).

Ainsi, Nonaka et Takeuchi (1995) avancent que la connaissance explicite, intègre les informations et données scientifiques qui peuvent être codifiées et faire l'objet d'une articulation. Ces connaissances peuvent être transférées d'une manière formelle, à travers des supports tels que les notes, les règles et les procédures.

Par opposé à la connaissance explicite, la connaissance tacite est caractérisée par l'idée de « *on connaît beaucoup plus que ce qu'on peut exprimer* ». Il s'agit d'une connaissance non codifiable et difficilement articulable. C'est une connaissance fortement liée à l'expérience cumulée par les individus (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962).

Polanyi (1967) a assimilé la connaissance à l'exemple de l'iceberg : la partie visible représente la partie de la connaissance que les individus arrivent à formaliser et à codifier, tandis que la partie cachée représente toutes les connaissances tacites, que les individus n'arrivent pas à exprimer d'une façon articulée « We know more than we can tell ¹⁰ ».

La connaissance tacite individuelle réside principalement dans les schémas mentaux, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (Lyles & Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion des managers de l'entreprise, les procédures et la culture de l'entreprise, (Lyles & Schwenk, 1992 ; Nelson & Winter, 1982 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Et c'est cette notion d'abstraction qui différencie la connaissance tacite de la connaissance explicite, mais le niveau d'abstraction reste toujours relatif selon les capacités cognitives de l'individu et sa capacité à expliciter une connaissance abstraite.

Kogut & Zander (1992) ont défini la connaissance tacite comme un savoir-faire et une expertise particulière qui permet de réaliser un objectif d'une manière facile et efficace, et qui est acquise par l'expérience.

C'est une forme de connaissance de type procédural par opposition à la connaissance déclarative (Anderson, 1990 ; Zack, 1999) énonçant une relation sous forme d'une proposition formelle.

Selon Nonaka (1994) la connaissance tacite « *inclut à la fois des éléments cognitifs, les schémas, croyances,... définissant la vision des choses et des éléments techniques*

¹⁰ Polanyi, M., (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.

correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action » (Nonaka, 1994)¹¹.

Cependant, la relation entre la connaissance tacite et explicite, peut être toujours illustrée par un processus cognitif se basant principalement, sur la capacité de l'individu à schématiser ses modèles mentaux et les expliciter, de telle manière à ce qu'ils soient palpables et compréhensibles par les autres.

D'autres taxonomies ont suscité aussi l'intérêt des chercheurs. Nous citons celle de Machlup (1980 ; 2014) qui a distingué deux catégories génériques de connaissance à savoir : Le « Savoir que » ou « *to know what* », et le « savoir comment » ou « *to know how* ». La première catégorie concerne les connaissances abstraites relatives à une situation ou à un phénomène donné. Le « savoir comment » ou le savoir-faire fait référence plutôt à la capacité d'un individu d'exécuter une tâche ou une action.

Blackler (1995) quant à lui, a proposé une classification plus exhaustive avec cinq types de connaissance : le savoir intellectuel représentant les habilités conceptuelles et cognitives des individus, le savoir contextualisé, et qui est étroitement lié à chaque individu et à son habilité à nouer des contacts directs dans le cadre d'un contexte précis, le savoir culturel qui fait référence au partage et à la compréhension mutuelle d'une problématique par différentes personnes, le savoir ancré dans les structures et qui consiste à explorer la signification des relations existantes entre les individus et les ressources matérielles d'une organisation, et enfin le savoir codifié et qui peut se transformer en codes, symboles et signes.

Malgré la richesse du débat sur les typologies de la connaissance, certains auteurs remettent en cause ces taxonomies, dont la plus célèbre, celle opposant le tacite à l'explicite. En effet, ces auteurs estiment que les connaissances tacite et explicite se constituent mutuellement. La connaissance tacite est alors la composante nécessaire à toute connaissance (Tsoukas, 1996).

En effet, et comme l'a bien souligné Simonin (1999), il serait préférable de parler d'ambiguïté causale, et de complexité de la connaissance, plutôt que de creuser le débat sur le dilemme tacite/explicite. Des chercheurs ont même expliqué que toute connaissance intègre une partie tacite, difficilement séparable de la partie explicite.

Dans le cadre de notre recherche, nous adhérons à cette logique, dans la mesure où elle ne s'arrête pas sur un débat dont les remontées ne suffisent pas forcément pour faire une analyse approfondie du processus de transfert de connaissance.

Comme nous l'avons bien souligné précédemment, la connaissance organisationnelle a pour point de départ les individus composant l'organisation. Dans le paragraphe suivant, nous examinerons ce passage d'une dimension individuelle à une dimension organisationnelle.

¹¹ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, vol.5 no.1.

2 De la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle

La connaissance individuelle peut être définie comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Mais cette croyance se modifie en interaction avec les autres individus. La notion sociale est parfois divisée en sous niveaux : le groupe, l'organisation et les relations entre les organisations (Nonaka et Takeuchi, 1995). Le principal problème étudié dans la dimension ontologique est le partage des connaissances réalisé entre les individus, les groupes et l'organisation. A cette hiérarchie, il convient d'ajouter la notion de « communauté de pratiques » développée par Wenger et Lave (1991). Ainsi, chaque individu ou groupe d'individus détient une connaissance particulière face à une problématique donnée.

Les principes d'organisation, les routines, les pratiques, les schémas de management et les expériences passées sont largement diffusés dans l'organisation et détenus par un grand nombre d'individus. Duizabo et Guillaume (1996) ont montré que ces connaissances collectives ne peuvent s'échanger sur un marché économique alors que leur valeur est très importante, ce qui entraîne une certaine difficulté à les valoriser. Selon les auteurs, ce sont paradoxalement ces actifs qui constituent une part de ce qui fonde la valeur d'une organisation. Pourtant, c'est souvent la disparition d'un de ces actifs qui en prouve, a posteriori, la valeur. Par exemple, le départ d'un individu est peu préjudiciable pour une entreprise. En revanche, le départ d'une équipe toute entière qui a développé des connaissances collectives spécifiques est très dangereux pour toute organisation¹².

2.1 L'individu apprenant dans l'organisation

Comme l'a bien soulevé Ingham (1994), les études se concentrent beaucoup plus sur l'apprentissage individuel dans l'organisation que sur l'apprentissage organisationnel proprement dit. Argyris et Schön (1978) placent l'individu au centre des processus d'apprentissage organisationnel.

Ces deux auteurs ont souligné que les connaissances individuelles sont recadrées et filtrées par les organisations, ce qui réduit significativement leur contenu, et affecte ainsi la connaissance organisationnelle, qui par la force des choses, devient inférieur à la somme des connaissances individuelles.

Dodgson (1993), Hedberg (1979) et Kim (1993) ont adopté la même vision, et rajoutent que l'apprentissage organisationnel, ne sera jamais atteint que par l'apport de chaque individu. Ainsi, l'apport de chaque individu dans l'apprentissage organisationnel peut être très significatif en cas de possession de l'individu d'une connaissance jugée cruciale pour l'organisation. L'apprentissage sera dans ce cas organisationnel, du fait de l'intérêt manifesté par l'organisation pour cette nouvelle connaissance.

Cette multitude de connaissances individuelles pourra toutefois, engendrer un effet négatif pour l'organisation. Levitt et March (1988) ont souligné l'importance à donner à la diversité des interprétations, afin de réduire les apprentissages « à faux ».

¹² Perrin Alexandre (2004). La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils. CNRS-UNSA Université de Nice Sophia Antipolis, France.

En contradiction avec cette pensée, Johnson (1988) a montré que l'organisation pourra être amenée à rejeter la variété des connaissances individuelles, et écarter ainsi les interprétations qui peuvent nuire et contredire le *paradigme dominant* des croyances et des normes mises en places dans l'organisation.

Ainsi, Johnson (1988) incite les organisations à encourager la rotation des managers avec des profils différents.

2.2 La connaissance organisationnelle

Comme on l'a souligné dans le paragraphe précédent, la connaissance organisationnelle est considérée comme une résultante des interactions des individus dans l'organisation. Elle représente ainsi un flux, que Nonaka (1994) a conceptualisé comme étant une dimension ontologique de la connaissance, qu'il définit comme étant le degré d'interactions sociales entre individu.

La connaissance organisationnelle est alors définie comme étant un concept abstrait consciemment ou inconsciemment construit à partir de l'interprétation d'un ensemble d'informations acquises via des expériences et suite à une réflexion a posteriori, qui peut apporter à son détenteur une compétence mentale et/ou physique dans un domaine spécifique (Albino et al., 1998).

La connaissance organisationnelle correspond à une interaction et une interconnexion entre les membres de la même organisation, que Sandelands & Stablein (1987) l'ont assimilé au fonctionnement du cerveau humain, qui génère des idées suite à des interactions et des échanges entre neurones sans consigne formel.

Sur un autre registre, la connaissance organisationnelle est contextuelle et demeure encadrée dans l'environnement dans lequel elle a été créée. La connaissance organisationnelle représente ainsi un flux en permanente construction, suite aux interactions nées entre individus, ainsi que les relations entretenues par l'organisation vis-à-vis de son environnement.

La connaissance organisationnelle peut avoir le qualificatif « rare », dans la mesure où elle dépend d'un processus spécifique à l'organisation, et d'un encastrement dans des réseaux complexes de relations, et aussi dans des systèmes de partage (Sanchez et Heene, 1997).

Duncan et Weiss (1979) ont aussi approché le concept de connaissance organisationnelle, via son caractère « communicable » et « consensuel ». Les individus de l'organisation reconnaissent ce caractère intégré de la connaissance.

2.3 La Gestion de connaissances et l'apprentissage organisationnel

La connaissance est considérée désormais comme une préoccupation majeure pour l'organisation. C'est à travers cette connaissance, que l'entreprise pourra s'affirmer sur son marché et développer des avantages compétitifs, face aux changements éventuels de l'environnement.

La littérature sur le management stratégique a enrichi les recherches sur le concept d'apprentissage organisationnel, et plus récemment la construction du concept de gestion et de création des connaissances au sein de l'organisation.

La relation directe entre la connaissance et l'apprentissage organisationnel, devient aussi l'un des sujets ayant connu un débat dans la littérature. En fait, l'apprentissage organisationnel est considéré par plusieurs chercheurs comme un processus de création, d'utilisation et d'adaptation des connaissances dans l'organisation.

Dans ce qui suit, on traitera les deux concepts de gestion de connaissances et d'apprentissage organisationnel, puis on s'attachera à trouver la liaison, sûrement, significatif entre ces deux concepts.

2.3.1 Le management de connaissances (knowledge management)

Le courant de la gestion de connaissances (Knowledge Management) s'est développé vers la fin des années 90, et a été porté d'abord par l'approche théorique « Knowledge Based View : KBV ». Selon Eisenhardt et Santos (2002), l'approche de KBV tient ses origines dans plusieurs corpus théoriques : la théorie des ressources (Ressources Based View) (Penrose, 1959), et l'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

Ainsi, Schultze et Leidner (2002) ont défini la gestion de la connaissance comme la « génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances ».

Le management de connaissances, a été défini par Prax (2005) comme étant une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession¹³. En fait, le management de connaissances suppose que la connaissance est capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.

La gestion de la connaissance devient de plus en plus l'une des préoccupations majeures des organisations. L'enjeu majeur du knowledge management, est de dégager une performance collective supérieure aux performances individuelles.

La gestion de la connaissance peut être perçue comme étant la gestion de valorisation et d'accumulation du capital intellectuel et immatériel de l'entreprise (Ermine, 2000).

La gestion de la connaissance ne se limite pas seulement à des outils ou des méthodes déployées au sein de l'organisation, mais s'étend à une approche globale, visant à revisiter les fonctions clés de la firme.

¹³ Prax, J.Y., (2000). Le guide du knowledge management, Dunod Paris.

2.3.2 L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un sujet qui a suscité beaucoup de curiosité auprès des chercheurs. Ses aspects théoriques et empiriques ont été longuement discutés et analysés, débouchant vers une multitude d'approche et de définitions.

Les définitions de l'apprentissage organisationnel expriment souvent des approches théoriques très différentes (Miner et Mezias, 1996). L'approche dominante, considère l'apprentissage organisationnel comme un ajustement du comportement organisationnel, face aux changements que peut connaître l'environnement.

Les principaux chercheurs dans l'apprentissage organisationnel ont défini le concept, en l'approchant de différents angles. L'accent a été mis sur l'objet de l'apprentissage (savoirs, comportements, actions), sur le sujet de l'apprentissage (individu, groupe, organisation), sur le déclencheur de l'apprentissage (crise, changement d'environnement, échec), sur l'objectif (performance, avantage concurrentiel, compétitivité), ou sur le processus lui-même (innovation organisationnelle, codification, interaction et socialisation).

L'apprentissage organisationnel, se situe ainsi au carrefour de plusieurs disciplines de sciences humaines : la psychologie, la stratégie, la gestion des ressources humaines, l'économie industrielle, la production, ...

Les principales définitions de l'apprentissage organisationnel peuvent être résumées dans le tableau ci-après :

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'organisation et les réactions de l'environnement.
Kolb (1984)	Création de savoir à partir de l'action organisationnelle.
Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
Huber (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (individu, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
Koenig (1993)	Un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes.
Easterby-Smith, Crossan, et Nicolini (2000)	un changement dans les comportements des individus au sein de l'organisation.

Tableau N° 2: Définitions de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage permet ainsi de comprendre la façon avec laquelle l'entreprise pourra développer ses compétences. Les compétences constituent ainsi une résultante du processus d'apprentissage organisationnel. La compréhension de l'apprentissage organisationnel, vise à savoir comment capitaliser de l'expérience sur une connaissance particulière, et développer ainsi des compétences distinctives.

Un processus d'apprentissage organisationnel ne peut être déclenché dans l'organisation, que si cette dernière remet en cause ses référentiels internes, à travers des changements à opérer par les individus qui la composent.

Pour Simon (1990, 1991), l'apprentissage organisationnel est adaptatif: il s'agit d'adapter les connaissances aux changements que connaît l'environnement¹⁴. Le chercheur conçoit l'apprentissage comme étant un processus passif : l'organisation n'adapte ses structures en s'inscrivant dans un cadre d'apprentissage, que sous pression de l'environnement. De plus,

¹⁴ Cyert et March(1963) décrivent le processus d'adaptation comme « des mesures prospectrices adaptées, des règles d'attention ainsi que des objectifs et attentes modifiés ».

l'organisation ne s'intéresse dans l'apprentissage qu'à l'information. En particulier, elle considère la connaissance tacite comme un "bruit" sans importance.¹⁵

L'apprentissage constructif constitue le deuxième niveau d'apprentissage. Il répond à une complexité de l'environnement. Ce niveau d'apprentissage nécessite la présence d'une volonté commune d'acceptation des conflits. Argyris et Schön (1978) soulignent que l'apprentissage constructif représente une remise en question des normes et valeurs organisationnelles et une restructuration du cadre général de référence.

Enfin, l'apprentissage par processus constitue le dernier niveau de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'une réflexion, d'une analyse et d'une mise en place de cadre signifiant englobant les deux autres niveaux.

2.3.3 L'apprentissage organisationnel comme Gestion de connaissances

Duncan et Weiss (1978) définissent l'organisation comme *«un groupe d'individus qui s'engagent dans des activités coordonnées, transformant directement ou indirectement un ensemble d'inputs en outputs»*. Ainsi, l'organisation est un système d'actions intentionnelles engagées dans un processus transformationnel pour produire des outputs. Etant donné que cette perspective perçoit l'organisation comme un système, les auteurs affirment que l'efficacité des organisations est fonction de ses choix stratégiques à long terme, choix des processus de transformation, et des structures administratives qui soutiennent ces processus. Ces choix sont fondés sur les connaissances antérieures et qui émergent de la relation entre les actions organisationnelles et les résultats. L'efficacité organisationnelle est ainsi déterminée par la qualité de la base de connaissance disponible à l'organisation pour faire les choix stratégiques déterminants.

Contrairement à l'apprentissage individuel qui entraîne des changements relativement permanents dans le comportement de l'individu, l'apprentissage organisationnel entraîne le développement d'une base de connaissances qui pourrait faire en sorte que le changement soit possible. C'est la connaissance qui est la résultante du processus d'apprentissage.

En effet, La gestion des connaissances implique l'identification et l'analyse des connaissances disponibles et à acquérir, la planification et le contrôle des actions pour développer l'actif connaissance afin de réaliser les objectifs organisationnels. Des chercheurs ont proposé certaines démarches de gestion des connaissances. Pour Liebowitz et Beckman (1998), gérer les connaissances consiste à dynamiser un cycle comportant sept étapes : l'identification des compétences clés permettant un avantage compétitif durable, la collecte des connaissances utiles aux compétences clés, la sélection des connaissances formalisées, le stockage dans la mémoire organisationnelle, le partage des connaissances en les rendant accessibles aux utilisateurs, l'application des connaissances dans l'exécution des tâches, résolution des problèmes et prise de décision, et finalement la

¹⁵ Gomez marie-Leander, « Construction de connaissances organisationnelles dans le cadre de processus de planification à transversalités fonctionnelle et hiérarchique », ESSEC Université Paris X-Nanterre.

construction et le développement de nouvelles connaissances. Les deux auteurs soulignent l'importance de mettre en place des mécanismes afin de construire une meilleure affectation, partage, répartition et préservation des connaissances à travers l'organisation. La mémoire organisationnelle doit être accessible aux utilisateurs pour les assister. La performance organisationnelle réside dans l'acquisition et le partage des connaissances.¹⁶

2.4 La connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise

L'approche de l'innovation dans l'entreprise a fondamentalement évolué au cours des dernières années, avec l'émergence d'approches centrées sur les processus de création de savoir dans les organisations (autour des travaux de Nonaka), ou sur la conception de l'innovation dans l'organisation en tant que « routines organisationnelles », comme le stipule la théorie évolutionniste. Mais, pour toute organisation, la création de connaissances doit être forcément, complétée par un processus de conversion de connaissances, afin que celles-ci puissent être utilisées en tant que vecteur d'avantage concurrentiel et de développement de l'organisation.

2.4.1 La création de la connaissance au sein de l'organisation

Nonaka (1994), dans un article fondateur, propose une approche de la création du savoir dans l'organisation, que l'auteur a assimilé à une innovation. La thèse principale de l'auteur est que le processus d'innovation intervient par un dialogue continu entre savoir tacite et savoir explicite.

Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent la création de connaissances comme un processus itératif d'interactions entre les différents types de connaissances et entre les individus. Cette nouvelle connaissance disposera d'un contexte propre qui lui aura permis de naître, et d'évoluer (Nonaka, Toyoma et Konno, 2000).

En soulignant l'importance de la part du savoir dans les sociétés complexes, Nonaka appelle à un changement de la conception de l'innovation dans les grandes organisations, et en particulier à une rupture par rapport à la perception de ces dernières comme de simples outils de traitement de l'information ou de résolution de problèmes. Pour l'auteur *« l'innovation est une forme de création de savoir organisationnel, et ne peut pas être expliquée seulement en termes de traitement de l'information et de résolution de problèmes. L'innovation peut être mieux comprise comme un processus dans lequel l'organisation crée et définit des problèmes et ensuite développe de nouveaux savoirs pour les résoudre »*.

Ainsi, le modèle de Nonaka est défini dans une perspective universelle. Il est destiné à expliquer les mécanismes d'innovation dans les organisations, qu'elles soient publiques ou

¹⁶ Tebourbi Nadia, (2000) « L'apprentissage organisationnel: penser l'organisation comme processus de gestion de connaissances, et de développement des théories d'usage », Université de Québec.

privées, à vocation économique ou non, et quel que soit le contexte culturel ou concurrentiel considéré.

La théorie développée vise à montrer comment le savoir est détenu par les individus et les organisations, et comment son développement peut être assuré par une spirale amplifiée entre savoir tacite et savoir explicite¹⁷.

2.4.2 Les modes de conversion des connaissances

Comme cité précédemment, la connaissance tacite et la connaissance explicite sont complémentaires. C'est à travers cette interaction, que la connaissance se transforme. Cette interaction est qualifiée par Nonaka et Takeuchi (1997) de conversion de connaissances dans l'organisation. Il s'agit d'un processus social, entre individus et non confiné dans un seul individu.

Cette conversion se base d'un côté sur l'explicitation et l'articulation des savoirs, afin de faciliter leur intégration au sein de l'organisation. En fait, toute connaissance organisationnelle, dispose d'au moins une légère partie tacite dans sa composition, et qui peut être due à la nature du contexte dans lequel elle a été créée. La conversion passe ainsi par l'imitation, la pratique, la socialisation et le travail en équipe au lieu d'un enseignement formalisé (Brown et Duguid, 1991).

Nonaka et Takeuchi (1995) ont suggéré quatre modes de conversion de connaissance dans les organisations :

- Du savoir tacite vers le savoir tacite : mode qui renvoie à l'acquisition de connaissances via le partage d'expériences et l'observation, sans recours à un langage spécifique. Ce mode de transfert fait référence à un processus de « socialisation » (ou initialisation).
- Du savoir explicite vers le savoir explicite, mode qui renvoie à un processus de reconfiguration de savoirs existants, par le recours à des re-catégorisations ainsi qu'à des re-contextualisations de savoirs. Ce type mode de création de savoirs est un mode de « combinaison ».
- Les deux autres modes attestent de la complémentarité existante entre savoir tacite et savoir explicite. La conversion du savoir tacite en savoir explicite, renvoie à un mode d'« *explicitation* », alors que la conversion du savoir explicite en savoir tacite renvoie à un processus d'intériorisation.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) sera analysé en profondeur dans le deuxième chapitre du présent travail.

¹⁷ Bounfour, A., (1998). Le management des ressources immatérielles, Ed. Dunod

2.4.3 La connaissance organisationnelle et l'avantage concurrentiel

Beaucoup de travaux ont mis l'accent sur le caractère stratégique de l'ensemble des ressources intangibles, mais peu d'études ont pu établir la relation entre la connaissance et la performance ou même approfondir la notion de l'avantage basé sur la connaissance (Knowledge-based advantage).

Dans la littérature, on peut remarquer que des travaux se sont consacrés à l'étude des sources de l'avantage concurrentiel. Deux approches ont pu identifier des facteurs externes et des facteurs internes (Ressource-Based View et Knowledge-Based view) en tant que sources essentielles de l'avantage concurrentiel.

En effet, la connaissance est considérée par plusieurs auteurs (Kogut & Zander 1992, Grant 1996, Spender 1996) comme l'actif le plus important permettant à l'entreprise de créer de la valeur.

L'une des approches les plus utilisées pour la compréhension de la dynamique concurrentielle de la firme est l'approche par les ressources. L'approche tente d'expliquer le succès des entreprises en recourant aux ressources et capacités internes. Ainsi, les ressources et capacités de la firme, influencent à la fois les choix stratégiques et les modalités de mise en œuvre de ces choix¹⁸.

En fait, l'efficacité des stratégies concurrentielles dépend principalement d'une bonne répartition des ressources au sein de la firme. L'entreprise compétitive est celle qui détient des ressources particulières, rares mais aussi difficiles à imiter. Ce type de ressources procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Amit & Schoenecker, 1993 ; Barney 1991 ; Schoenecker & Cooper 1998).

Parmi les ressources intangibles de l'entreprise figure le capital humain qui peut être considéré le plus important et le plus critique pour l'avantage concurrentiel. L'importance significative du capital humain dans l'obtention et la préservation de l'avantage concurrentiel, découle de son caractère inimitable. Le capital humain permet à l'entreprise, en association avec d'autres ressources complémentaires, de se doter de compétences distinctives. Dans un environnement dynamique, La gestion du Knowledge-Based Ressources ou des ressources intellectuelles devient le point clé de succès.

Le terme Knowledge-Based Ressources englobe les habiletés et les capacités ainsi que la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Il inclut les connaissances détenues par les acteurs de l'organisation ainsi que leurs capacités à apprendre et à acquérir plus de connaissances. Pour plusieurs raisons, ces ressources sont perçues comme étant à la source de la sauvegarde de l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans un environnement fortement mutant et fortement dynamique.

¹⁸ DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management, 3-33.

Conclusion du premier chapitre

Le concept de la connaissance a suscité beaucoup d'interrogations des chercheurs en sciences humaines. Ce survol théorique du concept nous a permis de présenter ses différentes facettes, tout en le comparant avec des concepts proches. Il était nécessaire de préciser les différentes approches de la connaissance organisationnelle, du fait de leurs répercussions théoriques sur la présente recherche. Souvent, la connaissance organisationnelle est perçue comme un construit organisationnel, résultant des interactions individuelles. Le caractère individuel de la connaissance ne pourra être ignoré dans la mesure où il fait partie intégrante du processus de création et de génération des connaissances dans l'organisation.

Le changement de l'environnement auquel sont confrontées toutes les organisations, nécessitent une utilisation plus efficace de la connaissance et une élucidation plus claire de son intérêt pour la firme. Le transfert de connaissance est l'une des voies choisies par les organisations, pour sauvegarder la valeur précieuse de la connaissance créée au sein de la firme. Au-delà de son rôle de sauvegarder la connaissance, le transfert permet d'abord à l'unité réceptrice, d'apprécier son importance stratégique pour la firme, mais aussi participer activement dans l'obtention et le développement d'un avantage concurrentiel durable.

Lors du chapitre suivant, la notion de transfert de connaissance sera amplement analysée et approfondie.

CHAPITRE II. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCE DANS LES FIRMES MULTINATIONALES

La connaissance a été toujours considérée par la multinationale comme la ressource la plus « stratégique » à diffuser au-delà des frontières de la maison mère. La connaissance représente aussi pour la FMN, une ressource dynamique, faisant face aux changements de l'environnement, et permettant ainsi de développer un avantage concurrentiel durable.

Plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre le « pourquoi » des décisions relatives au transfert de pratiques organisationnelles vers les filiales (Dunning, 1981 ; Dyer et Nobeoka, 2000).

Le débat sur le transfert de connaissance a opposé deux principaux courants :

- La perspective rationaliste : cette approche assimile le transfert de connaissance au processus classique de communication (Shannon et Weaver, 1949). A travers cette approche, le transfert est assimilé à un processus d'échange délibéré de connaissances entre deux entités.
- La perspective socio-constructionniste : Ce second courant, approche le transfert de connaissance comme étant un processus social émergent. Le processus de transfert de connaissance est considéré comme un phénomène culturel et social (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991). La connaissance est approchée dans son contexte, et se forme dans l'interaction avec l'environnement. Cette conception a été synthétisée par Gergen (1991): "*knowledge is not something that people possess in their heads, but rather, something that people do together*".

Le transfert de connaissance est conçu alors, comme un processus de translation (Gherardi et Nicolini, 2000), à travers lequel les pratiques émergent, se développent et se transforment en routines organisationnelles.

Le présent chapitre sera consacré à la notion de transfert de connaissance dans les firmes multinationales. Dans un premier temps, nous allons dresser une revue de littérature du concept, tout en présentant ses définitions, ses caractéristiques et ses acteurs. Afin de mieux orienter notre problématique, nous avons choisi de discuter les principaux modèles théoriques ayant abordé le transfert de connaissance. Dans la deuxième section, nous allons analyser le transfert de pratiques RH dans les FMN, en évoquant d'abord, les différentes pratiques RH à travers les contextes, et ensuite analyser les différents facteurs contextuels impactant le transfert de connaissance dans les FMN.

1 Le transfert de connaissance intra-organisationnelle

Avant d'aborder les facteurs impactant le transfert de connaissance, il paraît plus judicieux d'étudier le concept du transfert de connaissance. Il s'agit de répertorier les différentes définitions données par la littérature, tout en analysant aussi les différents angles d'analyse.

Aussi, nous allons nous pencher sur l'analyse des principaux modèles théoriques du transfert de connaissance. Il s'agit de modèles qui ont été largement utilisés par la littérature, et qui ont constitué aussi une base conceptuelle pour plusieurs travaux de recherche ultérieurs.

1.4 Définitions et approches

Le transfert de connaissance est une notion transversale, utilisée dans plusieurs domaines, notamment en psychologie, sociologie, et sciences de l'éducation.

Nous avons rencontré peu d'écrits ayant donné une définition claire du transfert de connaissance comme concept. Souvent, on s'attache beaucoup plus à délimiter la notion de la connaissance, et étudier les contours du phénomène de transfert sans le définir d'une façon précise.

Selon Szulanski (1996), le terme « Transfert » suppose l'existence d'un flux de connaissances au sein de l'organisation, et qui dépasse le niveau de diffusion. Le transfert de connaissance sous-entend un processus intentionnel bien défini, décomposé en plusieurs étapes, visant l'accumulation et l'assimilation de nouvelles connaissances dans l'unité de réception.

Il peut bien s'agir d'une interaction entre deux personnes, deux groupes de personnes, ou deux entités différentes. Le processus de transfert de connaissance peut obéir à des règles et normes le rendant formel, planifié et structuré, comme il peut être intuitif et informel (Chen et al., 2009).

Le transfert de connaissances est un processus enraciné dans les relations humaines. Il est tributaire des expériences et attitudes des individus, à l'égard du partage et l'acquisition de nouvelles connaissances (Nonaka et Toyama, 2005). De cette relation, émerge des interactions entre les individus impliqués dans le processus, ce qui permet d'atteindre l'objectif fixé, notamment en termes de changement du comportement organisationnel.

Davenport et Prusak (1998) ont défini le transfert de connaissance, comme étant « un processus physique, engageant un contrôle de ressources entre deux entités (individus ou organisations), dont la transmission du savoir est initié par un l'émetteur, en faveur d'un récepteur disposant d'une capacité d'absorption suffisante ».

Rogers (1983) a assimilé le concept du transfert de connaissance, à une tentative menée par une organisation (récepteur) à copier une connaissance utilisée au niveau d'une autre organisation. Cette définition a été partagée aussi par Teece (1998) qui a défini le transfert de connaissance comme étant la capacité d'une organisation à dupliquer certaines connaissances utilisées au niveau d'une autre organisation. Argote et Ingram (2000) ont rajouté à ces définitions, l'influence exercée par l'expérience vécue au sein d'une entité sur une autre.

Szulanski (2000), l'un des chercheurs les plus cités dans le domaine, a synthétisé la conception globale de la littérature du processus de transfert de connaissance, comme étant

un processus dans lequel l'organisation recrée et maintient un ensemble complexe et tacite de routines dans un nouvel arrangement.

A côté du concept de transfert de connaissance, d'autres notions similaires ont été utilisées par la littérature, pour désigner le même sens, mais sans décrire les points de divergences avec le concept de transfert.

Parmi ces concepts, figure « la transmission de connaissances », « la diffusion de connaissances », et « l'échange de connaissance ».

Selon Davenport et Prusak (1998), la transmission ne peut être assimilée à un transfert de connaissance. Selon les chercheurs, la transmission peut s'accomplir même si l'absorption de la connaissance n'a pas été effectuée par le récepteur.

La diffusion de la connaissance est considérée comme l'étape ultime du transfert, à travers laquelle, l'émetteur utilise des canaux de communication, et opte soit pour une diffusion active, où il instaure une interaction avec l'entité cible, soit une diffusion passive, à travers laquelle l'émetteur cherche juste à sensibiliser le récepteur à une pratique déterminée, et ce sans provoquer aucun échange avec le récepteur.

Le partage de connaissance est un concept représentant un sens large. Le partage a été décrit comme étant une résultante du transfert de connaissance après l'instauration d'une interaction entre les entités impliquées dans le transfert.

L'échange de connaissance suppose l'existence de flux de connaissances entre deux entités, qui circulent dans les deux sens, sans distinguer l'unité émettrice de celle qui est réceptrice.

Enfin, le partage de connaissance est assimilé plutôt à un processus bilatéral, dans la mesure où l'unité émettrice s'attend toujours à une reconnaissance de la part de l'unité réceptrice.

Nous avons récapitulé dans le tableau suivant les principales définitions du concept de transfert de connaissance :

Chercheurs	Définitions
Nonaka et Takeuchi (1997)	L'ensemble des interactions sociales entre individus d'une même organisation, participant à la construction d'une connaissance collective par la mise en commun de schémas de pensées, ou autres concepts cognitifs. Le transfert de connaissance se produit à deux niveaux : épistémologique (tacite ou explicite) et ontologique (individu Vs Groupe). Cela renvoie à la fameuse spirale de création de connaissances.
Argote et Ingram (2000)	C'est le processus par lequel une unité est affectée par l'expérience d'une autre unité. Le transfert de connaissances se manifeste par les changements qu'il induit dans les connaissances ou la performance de l'unité réceptrice.
Szulanski (1999)	Le transfert de connaissances est un processus dyadique d'échanges de connaissances organisationnelles entre l'émetteur et le récepteur. L'efficacité de ce processus dépend de quatre groupes de facteurs : capacité d'émission de la source, capacités d'absorption du destinataire, caractéristiques de la connaissances et caractéristiques du contexte.
Kogut et Zander (1995)	Le transfert de connaissances permet la transmission d'un savoir-faire local.
Van Wijk et al. (2008)	Le transfert de connaissances fait référence à un processus où des individus, groupes ou organisations, échangent et reçoivent des connaissances, avec un impact exercé par l'expérience et la connaissance de l'un des acteurs du transfert.

Tableau N° 3: Principales Définitions du transfert de connaissances.

Le transfert de connaissance, en tant que champs de recherche, s'est retrouvé à l'intersection d'un côté des approches socio cognitives, centrées principalement sur l'apprentissage organisationnel et l'explication par le contexte, et e l'autre côté des approches par les ressources illustrées par la théorie des ressources et la théorie des connaissances, et qui explique le transfert à partir de son contenu. Les premières approches sont principalement liées au courant contextuel, dominé par la théorie néo institutionnelle.

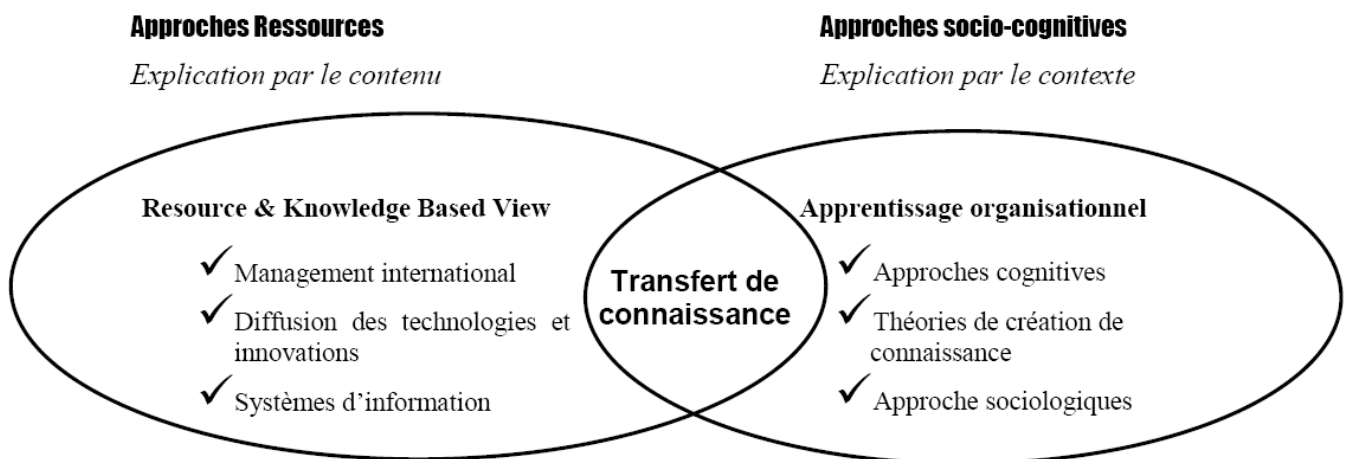


Figure N° 2: Le champ du transfert de connaissance

Source : B. Berthon, 2004, Pour une approche globale du transfert de connaissance.
, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

1.5 Caractéristiques du transfert de connaissance

La littérature considère le transfert de connaissance comme un processus dans lequel l'organisation recrée et maintient un ensemble complexe et tacite de routines dans un nouvel arrangement (Szulanski, 2000).

Le transfert de connaissance est conçu comme un processus d'apprentissage. Il identifie des différents facteurs qui influencent l'acquisition, le traitement et la diffusion de la connaissance.

Le transfert de connaissances apparaît comme une étape centrale dans tout processus de création de connaissances. Selon Argote et al. (2000), « *les organisations qui sont capables de transférer les connaissances efficacement d'une unité à une autre sont plus productives et plus à même de survivre que celles qui n'en sont pas capables* ».

Un constat qui tient ses origines dans l'approche basée sur les ressources, qui conditionne l'obtention d'un avantage concurrentiel, par un transfert efficace des ressources et capacités

de l'organisation (Barney, 1986 ; Grant, 1996 ; Argote et Ingram, 2000 ; Rolland et Chauvel, 2000).

Comme nous l'avons souligné précédemment, le transfert de connaissances peut prendre deux formes selon la nature de la connaissance : le transfert de connaissance explicite et tacite. La connaissance explicite peut être transférée grâce à des méthodes formelles, systématiques, comme dans des règles et procédures (Polanyi, 1962, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Matusik et Hill, 1998). En revanche le transfert de connaissance tacite se réalise principalement par la collaboration et l'interaction des individus (Lahti et Beyerlein, 2000). C'est à travers cette interaction que les individus peuvent avoir de nouvelles idées et innover.

1.5.1 Le contenu du transfert de connaissance

La diversité et l'hétérogénéité des connaissances transférées au sein de l'entreprise est un facteur exerçant une importante influence sur le processus de transfert.

Les caractères tacite et explicite, individuelle et collectif de la connaissance, constituent une partie intégrante du processus de transfert. Tenir compte au préalable de la nature de la connaissance à transférer ainsi que sa spécificité, permet à l'organisation de préparer les conditions favorables à la réussite de ce transfert.

Les chercheurs ont consacré une multitude d'écrits et de recherches à la connaissance tacite, en expliquant les difficultés relatives à son transfert, notamment en termes de coûts et temps alloués (Teece, 1977 ; Szulanski, 1996). Au vu de ces difficultés, les résultats du transfert ne sont pas toujours probants. L'efficacité est souvent améliorée à travers les répétitions de l'expérience du transfert, ainsi que le degré de proximité des relations entretenues entre les acteurs impliqués dans le processus (Kogut & Zander, 1995 ; Teece, 1977).

Aussi, le contenu de la connaissance est déterminant pour la réussite du transfert, du moment où il ressort homogène avec le cadre de référence du récepteur. A ce stade, intervient également la notion de la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990), que nous allons développer dans les prochains chapitres, et qui fait référence aux habilités du récepteur d'utiliser et d'adopter les nouvelles connaissances acquises, tout en partant de ses expériences antérieures.

La difficulté du transfert de la connaissance tacite, tient ses origines dans plusieurs points selon Yao-Su Hu (1995) :

- La connaissance tacite est par nature difficile à articuler, du moment où elle est strictement liée à la gestion de la complexité.
- Le transfert de la connaissance tacite nécessite absolument une observation sur le terrain, et un échange entre les individus. Cette exigence d'interactions permanentes, oblige l'organisation à allouer beaucoup de temps et de coûts au transfert de connaissances.

- Etant donné que le caractère tacite de la connaissance, émane du fait qu'il s'agit de la résultante d'un apprentissage collectif, l'explicitation de cette même connaissance à une autre communauté n'est pas une tâche facile.
- Pour garantir une réussite du transfert, la connaissance tacite doit être dynamique afin d'être en adéquation avec le nouvel environnement de l'entreprise, ainsi que les nouveaux comportements adoptés par cette dernière.

Le choix du contenu de la connaissance à transférer doit absolument tenir compte des contraintes du récepteur, ainsi que des spécificités de son contexte. Le transfert ne peut réussir sans que l'entreprise arrive à allouer les ressources nécessaires au processus. L'importance de ces ressources devient de plus en plus significative, pour le cas d'explicitation de connaissances tacites. L'effort à fournir par l'organisation doit se baser essentiellement sur le facteur humain, qui pourra garantir une meilleure compréhension de la nouvelle connaissance à transférer, et participer ainsi à son transfert d'une façon efficace.

1.5.2 Les acteurs du transfert de connaissance

Les acteurs engagés dans le processus de transfert peuvent être aussi bien des organisations, des groupes ou des individus. Un transfert de connaissance tacite par exemple, peut nécessiter de nombreux échanges (Nonaka, 1994). La réussite de tels échanges dépend relativement de la nature de la relation existante entre les acteurs du processus, notamment pendant la phase d'adaptation qui suppose une planification efficiente, la coordination des efforts et des ajustements mutuels (Szulanski, 2000). De la littérature relative au transfert de connaissance, trois ensembles spécifiques de variables relationnelles resurgissent.

D'abord, Szulanski (1996) a identifié quelques contraintes liées au récepteur de la connaissance, et a mis l'accent sur l'importance significative de la nature de la relation liant les deux acteurs. Il conceptualise cette relation en deux dimensions majeures, que sont l'intimité de la relation entre la source et le récepteur (Marsden, 1990) et la facilité de communication (Arrow, 1974).

Ensuite, et dans son étude conceptuelle, Kostova (1999) a mis l'accent sur l'aspect relationnel, et son importance significative pour la réussite du transfert de connaissance. Pour la chercheuse, trois dimensions majeures jouent ce rôle primordial pour la réussite du processus : L'engagement (Mowday, Steers & Porter, 1979), l'identification (O'Reilly & Chatman, 1986) et la confiance des employés de l'unité réceptrice envers l'unité émettrice (Bromiley & Cummings, 1996). La motivation de l'unité réceptrice constitue l'objectif primordial derrière ces trois dimensions, et qui permettra à l'unité réceptrice de mieux assimiler cette nouvelle connaissance, et l'adopter plus facilement.

Enfin, un jeu de pouvoir souvent caché, émerge dans les relations entre émetteur et récepteur. A cet effet, le transfert de connaissance est évidemment instauré dans le cadre d'une logique gagnant-gagnant, favorisant ainsi la réciprocité des bénéfices (Thorn et

Connolly, 1987). Souvent cette relation est entachée de considérations socio-politiques, remettant en jeu l'intérêt du transfert (Crozier et Friedberg, 1977 ; Kogut et Zander, 1995).

Le rôle des acteurs dans le transfert de connaissances, apparaît dans plusieurs recherches comme étant le plus significatif (Kostova, 1999). Cette importance est due au caractère humain du processus de transfert, et qui se base essentiellement sur les interactions entre les individus impliqués dans le processus. Ce rôle devient prépondérant davantage, dans le cas de transfert de pratique organisationnelle tacite, nécessitant un échange permanent entre les acteurs. Ces variables relationnelles exposées précédemment, sont considérées comme étant celles qui présentent un fort caractère de complexité, du fait de l'intervention du facteur humain. Maîtriser ces variables, représente pour l'organisation un premier pas vers la réussite du processus de transfert de connaissance.

1.6 Modèles théoriques du transfert de connaissance

Les premiers modèles théoriques du processus de transfert de connaissance ont été dominés par une linéarité absolue, et une passivité des acteurs. Ces modèles ont évolué progressivement vers de nouveaux modèles caractérisés par une vision moins linéaire, avec une rétroaction entre les acteurs du processus. Ces mêmes modèles ont fait l'objet de plusieurs critiques, notamment l'absence de la dimension contextuelle dans leur cadre d'analyse. Ainsi, l'interaction entre les acteurs et l'environnement a donné naissance à de nouveaux modèles, dits dynamiques et moins linéaires que les premiers (Roy et Al. 1995). Ces modèles conceptuels coexistent et partagent une même ossature proche des modèles de communication en marketing, à savoir un échange significatif entre une source et un récepteur.

Dans cette section, nous aborderons les principaux modèles théoriques utilisés par la littérature.

1.6.1 Le modèle de Shannon et Weaver (1949)

Le modèle de Shannon et Weaver, apparu en 1949, est initialement, un modèle de système de communication, qui a été emprunté ultérieurement par la littérature sur le transfert de connaissance.

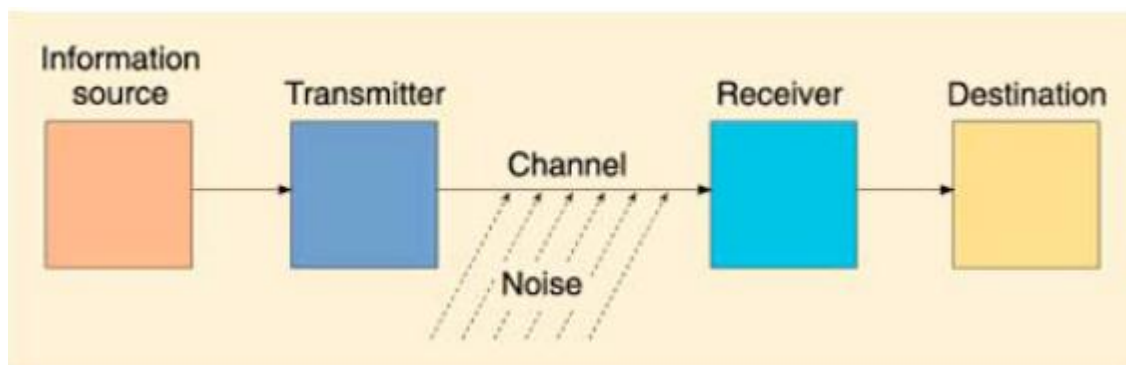


Figure N° 3: Modèle de communication de Shannon & Weaver.

Le modèle propose un processus de communication linéaire, consistant en une transmission de message à un récepteur, à travers un système de codage. Ce processus est exposé à un « bruit », pouvant causer une certaine déformation du message. Appliqué au transfert de connaissance dans l'organisation, le modèle souffre de plusieurs lacunes, dont principalement le caractère décontextualisé linéaire du processus. Le modèle a été critiqué aussi sur le volet contenu. Les auteurs ne se sont pas intéressés à la nature du message transféré (ou communiqué). Les deux critiques sont strictement liées, du moment où le contexte permettra au récepteur de situer le contenu dans son environnement, et assimiler par conséquent, le sens de l'information.

1.6.2 Le modèle de Szulanski (1996)

Le modèle proposé par Szulanski (1996) est l'un des rares modèles de Transfert de connaissance ayant rencontré un large consensus au niveau de la communauté des chercheurs vu son apport conceptuel et managérial. En sus, le modèle a été testé empiriquement à travers une étude quantitative sur 122 meilleures pratiques au sein de 8 firmes.

L'auteur a été parmi les premiers qui ont proposé un processus pour l'étude du phénomène. Sa conception du processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs (Inkpen & Dinur, 1998 ; Gilbert & Hayes, 1996 ; Zack, 1999 ; Meyer & Zack, 1996 ; O'Dell & Grayson, 1998 ; Sveiby, 2000 ; Albino et al., 1998).

En étudiant les facteurs internes impactant le transfert de connaissance, Szulanski (1996) a distingué les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance elle-même, les facteurs relatifs à l'émetteur, les facteurs relatifs au récepteur, ainsi que les facteurs liés au contexte.

Le modèle proposé par l'auteur aborde le transfert, comme une transmission de message depuis une source vers un récepteur, tout en spécifiant le contexte dans lequel le processus se déroule. Szulanski (1996) propose un processus à quatre phases :

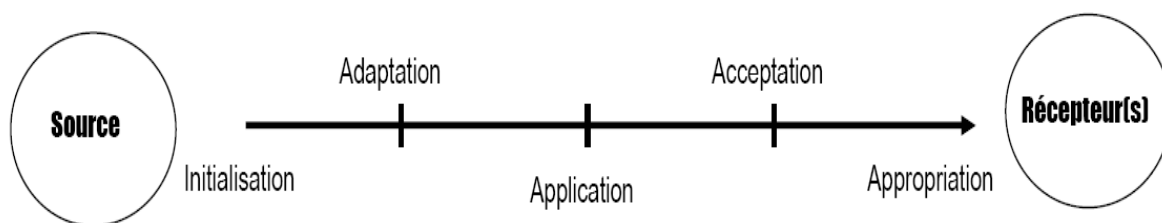


Figure N° 4: Schéma adapté de Szulanski (1996) : les étapes du processus de transfert

- L'initialisation : Il s'agit d'une étape de découverte de la connaissance par rapport à une situation donnée. L'organisation peut être soit dans une logique de satisfaire un besoin potentiel ou répondre à une problématique soulevée, soit dans une logique d'amélioration de l'existant en cherchant plus d'efficacité en découvrant des connaissances particulières. Une fois le besoin et la solution potentielle sont identifiés, leur adéquation (à savoir la faisabilité du transfert) est étudiée. Comme Teece (1976) le démontra, ce processus requiert souvent des mois de recueil et d'analyse d'informations;
- L'adaptation : Cette étape coïncide avec la décision de transférer la connaissance. Pendant cette étape, la connaissance ainsi que les ressources matérielles y afférentes circulent entre l'émetteur et le destinataire. La connaissance est modifiée à la source pour s'adapter au contexte du récepteur. Pendant cette phase, des liens sociaux sont créés entre l'émetteur et le destinataire de la connaissance. Ces liens permettent d'adapter la connaissance au contexte du récepteur, dans l'objectif d'anticiper ou d'éviter tout problème lors du transfert de la connaissance (Rice & Rogers, 1980 ; Buttolph, 1992). L'adaptation est ainsi réduite, progressivement avec l'utilisation par le destinataire de la connaissance transférée.
- L'application (ou mise en œuvre) : cette étape débute avec l'utilisation effective par l'unité réceptrice de la connaissance transférée. La connaissance nouvellement transférée, nécessite un temps et un effort supplémentaire par l'unité réceptrice, qui va s'attarder à identifier et résoudre les problèmes entravant la performance visée derrière le transfert. Ainsi, la connaissance transférée pourrait au début être utilisée inefficacement, nécessitant par conséquent un temps d'adaptation important (Baloff, 1970 ; Galbraith, 1990 ; Chew, 1991 ; Chew, Leonard- Barton, & Bohn, 1991). Pendant ce temps d'adaptation, l'unité réceptrice réajustera ses moyens et ressources afin de pouvoir rétablir graduellement le niveau de performance escompté.
- L'intégration (ou l'appropriation): une fois le niveau de performance visé par le transfert de connaissance est jugé satisfaisant, la connaissance devient officiellement institutionnalisée au sein de l'entité réceptrice. Cette institutionnalisation sera graduellement banalisée, et sera reflétée davantage dans les comportements des acteurs de l'organisation (March and Simon, 1958; Nelson

and Winter, 1982). Les connaissances deviendront, ainsi, une partie prenante de la réalité construite de la firme (Berger & Luckman, 1966).

Szulanski a aussi étudié les facteurs rendant la connaissance plus difficile à être transférée. L'auteur a utilisé le terme anglais « *Stickiness* » traduit en « viscosité » qualifiant ainsi un état de difficulté dans le transfert de la connaissance.

Les facteurs ont été répertoriés par catégories :

- Facteurs liés à la caractéristique de la connaissance à transférer :
 - principalement, on évoque la notion **d'ambiguïté causale** de la connaissance. Ce concept renvoie à une difficulté dans la compréhension de la chaîne de causalité permettant d'engendrer un output à partir d'un input (Priestley et Samaddar, 2007). L'ambiguïté est ainsi la cause directe de la complexité, du caractère tacite et de la spécificité de la connaissance à transférer. Plusieurs auteurs ont mis l'accent sur le caractère tacite de la connaissance et son impact sur le succès du transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Simonin, 1999). Certains de ces auteurs, trouvent que le degré tacite de la connaissance à transférer impacte la rapidité du transfert, du fait de la difficulté de rendre cette connaissance restituée dans un langage formel. Aussi, de part sa spécificité, la connaissance ne peut être réutilisée d'une manière identique dans un contexte différent de celui de l'entité émettrice. Enfin, la complexité de la connaissance fait référence au degré d'interdépendances entre les différents facteurs et acteurs relatifs à une connaissance donnée.
 - Le degré d'utilisation de la connaissance dans d'autres contextes, est aussi un facteur impactant le processus de transfert. Plus cet effet d'expérience est important et réussi, plus la difficulté du transfert de connaissance diminue, et plus la connaissance a plus de légitimité auprès des destinataires (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980; Nelson et Winter, 1982).
- Facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur de la connaissance :
 - Le manque de motivation de l'émetteur : La réussite du transfert de connaissance est aussi strictement liée aux motivations et positions de l'émetteur par rapport à la connaissance à transférer et à l'égard aussi du destinataire de cette connaissance. Le manque de motivation peut s'illustrer à travers un émetteur qui considère la connaissance comme sa propriété exclusive, et qui une fois transférée, lui fera perdre sa supériorité et son privilège.
 - Perception de l'émetteur : Le transfert de connaissance est aussi impacté par la perception qu'a le destinataire de l'émetteur, et ce en terme de fiabilité, de confiance. Ainsi, une perception négative de l'émetteur, ne peut qu'impacter négativement le transfert de connaissance.
- Facteurs liés aux caractéristiques de l'unité réceptrice :
 - Manque de motivation : à l'image de l'émetteur, l'un des problèmes qui limitent la diffusion des connaissances, est souvent lié au manque de motivation

d'apprendre ou d'accepter, tout ce qui n'est pas inventé à domicile (le syndrome de *Not Invented Here* ou *NIH*). Ainsi, le manque de motivation, peut causer une passivité des acteurs ou même un rejet dans la mise en place, l'intériorisation et l'utilisation des nouvelles connaissances.

- **Manque de capacité d'absorption** : plus l'unité destinataire de la connaissance, a l'habilité d'évaluer, assimiler et utiliser la nouvelle connaissance, plus le processus de transfert est plus fluide et facile à mener (Cohen et Levinthal, 1990).
- **Manque de capacité de rétention** : La capacité d'un destinataire à institutionnaliser l'utilisation des nouvelles connaissances reflète sa capacité de rétention. En l'absence d'une telle capacité, les difficultés initiales au cours de l'intégration des connaissances reçues peuvent devenir un prétexte pour interrompre son utilisation (Zaltman et al., 1973).
- Facteurs liés au contexte :
 - Le contexte organisationnel impacte aussi le transfert de connaissance. Un contexte organisationnel prédisposé, flexible et « fertile » permettra de développer un transfert de connaissance. Au contraire, un contexte organisationnel « hostile » rendra plus difficile le transfert de connaissance. Des recherches antérieures, ont démontré que le degré de formalisation, le niveau de centralisation, les mécanismes de coordination et de contrôle, influent sur le nombre des tentatives de transfert de connaissance ainsi que la réussite de ces transferts (Bower, 1970; Burgelman, 1983; Ghoshal et Bartlett, 1994).
 - **La nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur** : cette relation fait référence essentiellement aux canaux de communication utilisés entre les deux parties et le degré de proximité existant. Plus cette relation est positive, plus le transfert de connaissance est plus facile à développer.

Au terme de son étude sur les huit entreprises, Szulanski a trouvé que les facteurs ayant une influence dominante sur le transfert de connaissance sont : L'ambiguïté causale, la capacité d'absorption ainsi que la relation entre l'émetteur et le destinataire de la connaissance. Le modèle de Szulanski a, toutefois, ignoré catégoriquement le contexte externe et son impact sur le processus de transfert. Ces variables ont été pris en compte par Kostova (1999) dans son modèle de transfert de connaissance.

1.6.3 Le modèle de Kostova (1999)

Le modèle apporté par Kostova (1999) a permis d'étudier le phénomène du transfert de connaissance, en le situant dans un contexte international. L'auteur était l'un des fondateurs du courant *contextuel* dans l'analyse du processus de transfert de connaissance. A travers son article paru en 1999, Kostova s'est basée sur une analyse bidimensionnelle: d'une part, une analyse qui concerne l'aspect cognitif et psychologique du processus de transfert de connaissance. D'autre part, une analyse du processus en le situant dans un contexte social, organisationnel et relationnel. Ainsi, le cadre d'analyse concernait à la fois le pays, l'organisation et l'individu.

L'étude a marqué aussi une rupture par rapport aux études antérieures, notamment Bartlett & Ghoshal (1998) et Kogut & Zander (1992) qui se sont focalisées sur l'étude du transfert de la technologie. L'étude s'est penchée sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques. Ce terme désigne, selon Kostova, toutes les pratiques dominantes, critiques ou cruciales accompagnant la mission stratégique de l'organisation.

Le modèle proposé s'est concentré aussi sur l'aspect de la réussite du transfert de connaissance. Selon l'auteur, la réussite du transfert se mesure principalement par le degré d'institutionnalisation de la pratique transférée au niveau des filiales de multinationales. Cette institutionnalisation est illustrée à travers le sens donné par le personnel de la filiale, leur niveau d'acceptation de cette pratique ainsi que l'internalisation effective de la pratique.

Avant d'arriver à l'analyse de la réussite du processus, l'auteur cherche à étudier les facteurs qui l'influencent. Ainsi, trois types de facteurs ont été approfondis : facteurs sociaux, facteurs organisationnels et facteurs relationnels.

- Facteurs liés au contexte Social (ou national) :

Kostova a approché le contexte social, en proposant le concept de CIP (Country Institutional Profil) ou « Profil Institutionnel du Pays ». Ce concept désigne principalement l'environnement institutionnel de la multinationale, et qui peut être scindé en plusieurs composantes, notamment la composante de contrôle, représentant l'ensemble des normes, règles et lois cadrant les comportements des individus au milieu d'une société. Puis, la composante cognitive, qui représente les catégories cognitives et les représentations de l'environnement partagées par une population donnée, et enfin, une composante normative, représentant l'ensemble des valeurs et références morales d'une société donnée. Ces composantes renvoient intuitivement vers l'incontournable pensée de Hofstede et sa célèbre modélisation des composantes de la culture nationale (1992). Par opposition à ce modèle purement culturel, Kostova a essayé de se différencier en apportant une approche plus large, qualifiée d'institutionnelle.

Ainsi, en partant de cette décomposition du profil du pays, Kostova a déduit que les organisations ont tendance à adopter des pratiques organisationnelles en harmonie avec l'environnement institutionnel du pays hôte. De cette réflexion, la notion de distance institutionnelle a été développée par la chercheuse, qui lie le succès du transfert de connaissance à la distance institutionnelle existante entre le pays hôte et celui de la maison mère.

- Facteurs liés au contexte organisationnel :

Cet aspect est strictement lié à la culture organisationnelle, qui a été définie par Chatman & Jehn (1994), comme étant « l'ensemble des valeurs largement partagées par les membres d'une organisation... ». L'impact de la culture organisationnelle sur le transfert de pratiques, a été abordé aussi par Kogut & Zander (1995) qui ont conclu que le transfert de connaissance sera impacté par la compatibilité des principes organisationnels entre les

unités du transfert. Kostova a ainsi distingué deux éléments de la culture organisationnelle ayant un impact direct sur le transfert de pratiques organisationnelles : d'une part, l'homogénéité ou la compatibilité de la culture organisationnelle de la maison mère et celle de la filiale, et d'une autre part, la capacité d'absorption de la filiale.

- Facteurs liés au contexte relationnel :

Ce point rejoint le concept de viscosité du transfert de connaissance abordé par Szulanski (1996), et qui peut être accentuée par le manque de motivation du récepteur, ou même une absence de relations directes avec l'émetteur.

Le concept de coalition de transfert a été développé aussi par Kostova. Cette coalition représente l'ensemble des individus au niveau de la filiale, qui prendront en charge l'adaptation de la connaissance, et veilleront sur l'implication des employés de la filiale pour l'internalisation de la pratique à transférer. Cette coalition est assimilée à une sorte de passerelle ou facilitateur du processus de transfert de connaissance.

Ainsi, la réussite du processus de transfert de connaissance est liée à la qualité des relations entretenues par la coalition avec la maison mère. Deux relations sont distinguées par l'auteur : relations attitudinales, mesurées par le degré d'engagement ou d'adhésion aux principes et valeurs de la maison mère, le degré d'identité, d'attachement et d'appartenance à l'entreprise, et enfin le degré de confiance entre la filiale et la maison mère.

En analysant ces facteurs, Kostova a conclu que la complexité du succès du transfert de pratiques organisationnelles, réside principalement dans l'aspect relationnel, et plus particulièrement la capacité des employés de la filiale d'internaliser la pratique transférée. Pour Kostova, la réussite du transfert n'est pas matérialisée par la mise en œuvre ou l'application de la pratique transférée, mais plutôt dans son internalisation par les employés de la filiale. Cette internalisation se traduit par une adhésion collective au contenu et aux valeurs véhiculées par la pratique, à la satisfaction, et à l'appropriation psychologique de la pratique. Le modèle proposé a aussi mis l'accent sur l'importance de la coalition du transfert comme un vecteur majeur dans la réussite du processus du transfert au niveau de la filiale.

Le modèle de Kostova souffre, toutefois, de son aspect purement théorique, du fait de l'absence de tests empiriques à l'opposé du modèle de Szulanski. Toutefois, le niveau de conceptualisation assez élevé du modèle de Kostova, a permis d'initier des concepts qui ont été largement utilisés par la littérature notamment, le profil institutionnel du pays et la coalition du transfert.

Nous avons résumé le modèle décrit par Kostova dans le schéma ci-après :

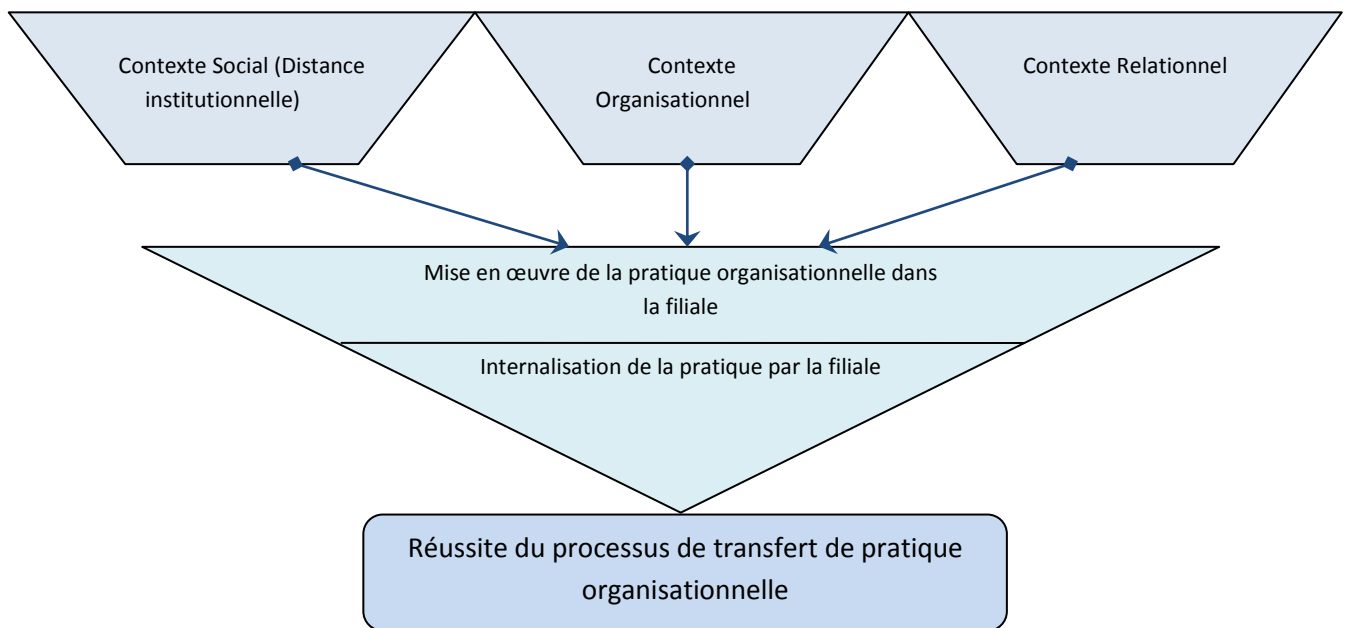


Figure N° 5: La réussite du transfert de pratique organisationnelle selon Kostova (1999)

Adapté du « Model of success of the transnational transfer of organizational practices ». Source: Kostova, T, 1999, transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective.

1.6.4 Le modèle de conversion de la connaissance SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Basé initialement sur la taxonomie de Polanyi Tacite/explicite (1962), le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995), et qui a porté le nom de SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) est parmi les modèles les plus utilisées dans le champ de création et de transfert de connaissance, du fait de son apport dans la conception renouvelée de la gestion de la connaissance (Knowledge Management), et dont les premiers travaux ont été centrés sur la technologie (Malhotra, 1997).

Le modèle a approfondi le processus de transfert de connaissance, comme un ensemble d'interactions existantes entre les deux dimensions de la connaissance, à savoir tacite et explicite. Ces interactions donnent lieu à un *dialogue* permanent entre les deux modes de la connaissance, dans l'objectif de créer, transférer et intérioriser la connaissance au sein de l'organisation.

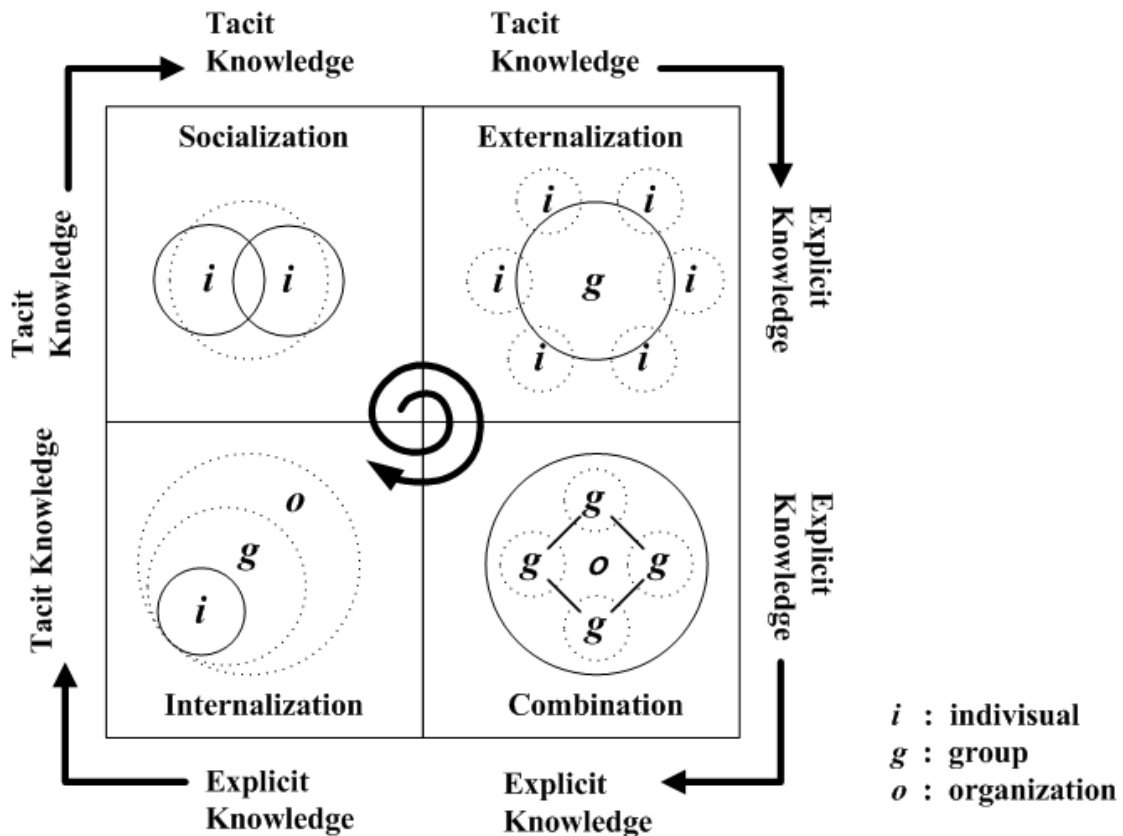


Figure N° 6: Le processus de création et de conversion de connaissances

Source: Nonaka. I & Takeuchi. H., 1995, *The knowledge —creating company*, Oxford University Press.

Le concept développé par le modèle est la conversion de la connaissance. Cette conversion suppose un enchaînement logique dans les étapes de la création et le transfert de la connaissance.

L'ensemble des étapes du modèle sont expliquées dans ce qui suit :

- La socialisation (du tacite au tacite) :

Sans faire recours à un langage spécifique, l'étape de la socialisation se déclenche à travers un partage d'expériences et une observation directe. Comme le souligne Nonaka et Takeuchi (1995), la pratique de la connaissance tacite constitue la clé principale pour l'acquisition de cette connaissance. Sur le plan organisationnel, la socialisation a été assimilée par les adhérents à la culture organisationnelle. L'apprentissage se fait, ainsi par imprégnation. Suivant le niveau d'explicitation de la connaissance tacite, la socialisation peut passer soit par une transcription directe et de manière structurée de la connaissance, soit par une modélisation de la connaissance. Cette deuxième option représente plus de difficulté par rapport à la première, tout en dégagant plus d'efficacité.

- L'externalisation (du Tacite à l'explicite) :

Il s'agit de la conversion de la connaissance tacite en explicite, en faisant appel à des manuels ou documents. Les connaissances sont ainsi exprimées en forme compréhensible, souvent sous forme d'images, de métaphores ou de représentations. Le but est aussi faire émerger la connaissance sous une forme visible et compréhensible par les autres. D'autres chercheurs comme Zack (1995), Davenport et Prusak (1998), ont considéré que cette conversion constitue le fondement même des pratiques de gestion des connaissances. Pour les fondateurs du modèle SECI, cette conversion du tacite en explicite, constitue la référence dans le processus de création de la connaissance.

- La combinaison (de l'explicite à l'explicite) :

Cette étape renvoie à une circulation simple de la connaissance explicitée. Sur cette base, les individus détenant des connaissances commencent à interagir dans le cadre de groupes et ce à travers des mécanismes (réunions, forum interne, conversations téléphoniques,...). Cet échange permet de générer une connaissance et un sens partagé de cette connaissance entre les membres du groupe. La combinaison de l'ensemble des connaissances détenues par les individus, se base essentiellement sur la standardisation du langage utilisé par ces individus afin de faciliter la circulation de la connaissance acquise, tout en évitant aussi les interprétations subjectives au sein du groupe d'individus.

- L'intériorisation (de l'explicite au tacite) :

La connaissance qui est devenu explicite et lisible par les membres de l'organisation, doit être inculquée dans les actions et comportements. Ceci fait référence essentiellement à une intériorisation de la connaissance. Au-delà d'une mise en œuvre ou application, l'intériorisation fait référence à une adoption de la connaissance, avec une illustration dans les moindres reflexes des individus. L'objectif de l'intériorisation est aussi d'exercer une certaine influence sur le comportement de l'individu, tout en l'alimentant continuellement par les nouvelles stratégies de l'organisation et les innovations organisationnelles.

A travers leur modèle, les chercheurs ont conclu que l'étape de la combinaison constitue l'étape cruciale de la création de la connaissance au sein de l'organisation. L'échange effectué entre les groupes et l'organisation permet de rendre la connaissance disponible et prête à être utilisée et intériorisée par les individus.

Toutefois, et malgré l'aspect logique et dynamique du modèle et au-delà aussi de son aspect théorique, nous pensons qu'il a limité l'impact sur la conversion de la connaissance au contexte organisationnel. Le modèle a ignoré de ce fait, le contexte individuel, qui renvoie aux notions d'attitude et de confiance (appelé aussi contexte relationnel par Kostova). Cet aspect met l'accent sur les relations entretenues entre les individus destinataires des connaissances créées. Aussi, la capacité d'absorption des individus n'a pas été mise en avant par le modèle considérant que les mécanismes de conversion joueront le rôle de facilitation de conversion des connaissances.

Le modèle a aussi écarté l'impact de l'environnement externe sur la conversion de connaissances. Nous considérons que la complexité du contexte culturel et institutionnel aura aussi son impact sur la création et la conversion de la connaissance au sein de l'organisation.

De plus, nous estimons qu'au-delà du rôle passif de recontextualisation des connaissances acquises et de l'échange d'expériences, les individus doivent être considérés beaucoup plus comme des acteurs dans la dynamique de la création et la conversion des connaissances.

De même, le modèle serait applicable beaucoup plus aux cas de connaissances circulant au sein de la même organisation. Le modèle est difficilement applicable à la gestion de la connaissance inter-organisationnelle.

Enfin, la spirale de Nonaka et Takeuchi, a fait l'objet de critiques par quelques chercheurs, notamment Gourlay (2003) et Richter (2012), qui ont considéré que le modèle ne concerne pas la création de la connaissance dans l'organisation, mais se limite aux modes de conversion de cette connaissance, en décrivant les formes de connaissances partagées au sein de l'organisation. Il est à signaler aussi que Nonaka a invité les chercheurs à affiner davantage les hypothèses du modèle dans le cadre de recherches empiriques.

2 Le transfert de pratiques RH dans les FMN

Le transfert de pratiques organisationnelles demeure l'un des plus importants transferts effectués par les multinationales à travers leurs filiales (Susaeta et Pin, 2008). Le transfert de pratiques au niveau international tient sa complexité dans les différences des contextes et caractéristiques des unités émettrice et destinataire du transfert.

Plusieurs travaux se sont intéressés à la problématique du transfert de pratiques RH dans les multinationales. Une grande partie de ce courant de recherche s'est inscrite dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle (Whitley, 1992 ; Sorge, 1995). Ces études se sont penchées plus particulièrement sur l'étude des effets du pays hôte (Host country Effects) ou pays d'origine (Parent Country effects) sur la réussite du transfert de pratiques RH.

Avant d'aborder le volet relatif aux déterminants du processus de transfert, nous étudierons dans ce paragraphe, les pratiques RH en tant que best practices à diffuser à travers les filiales de la multinationale.

2.1 Particularités du transfert de pratiques RH vers les filiales

Les raisons poussant les multinationales à transférer des pratiques organisationnelles vers les filiales, est un sujet qui a été débattu par les chercheurs, et qui a suscité aussi des avis partagés.

En s'installant sur des marchés étrangers, les multinationales sont à la recherche de la compétitivité, ce qui les conduit à adopter des pratiques qui ont fait leurs preuves auparavant au niveau domestique (Daniels et Radebaugh, 1998, Schuler & al ., 2002). Pfeffer

(1998) a affirmé que les pratiques GRH contribuent significativement à la performance des firmes, si elles sont utilisées ensemble et d'une manière complémentaire.

De ce fait, deux courants de recherche peuvent être distingués : un courant dit universaliste, défendant l'idée de la diffusion universelle et sans adaptation des pratiques RH au niveau des filiales, et le courant prenant en compte l'impact des facteurs nationaux, et arguant l'idée d'une adaptation des pratiques RH aux caractéristiques du pays hôte.

Toutefois, la littérature abordant le sujet n'a pas approfondi le processus de transfert de pratiques RH, et s'est concentré beaucoup plus sur les facteurs organisationnels et nationaux affectant ce processus.

Scullion (1995) avance que la multinationale est généralement confrontée à trois choix dans le transfert de pratiques RH vers les filiales : 1) en adoptant les pratiques du pays hôte. 2) En transférant les pratiques utilisées au niveau du pays de la maison mère. 3) ou en transférant les pratiques utilisées au niveau d'un autre pays.

Le premier point revient essentiellement à recruter des cadres venant du pays de la maison mère. Ceci permettra à la multinationale d'optimiser les mécanismes de contrôle et de coordination entre la maison mère et la filiale, mais aussi faciliter le transfert de savoir principalement tacite (Tan and Mahoney, 2006), au vue de l'expérience acquise auparavant par ces individus au niveau de la maison mère, et la compréhension préalable de ces individus des opérations et du fonctionnement instaurés au niveau su siège de la FMN. Toutefois, recruter des cadres venant du pays de la maison mère devient souvent une contrainte du fait du coût important engendré par ce genre de recrutement. Ainsi, l'alternative consiste à recruter des cadres du pays hôte. Ces individus manquent d'expériences par rapport à ceux recrutés du pays de la maison mère, mais disposent tout de même d'une bonne connaissance du contexte local. Une troisième option est possible, il s'agit de recruter des individus venant d'autres pays différents du pays hôte et de celui de la maison mère.

A partir de cette configuration, le modèle EPRG de Perlmutter et Heenan (1979) a approché les stratégies des multinationales en se basant sur quatre principaux modes :

- La stratégie ethnocentrique : Appliquée à la Gestion internationale des ressources humaines, la stratégie ethnocentrique, rejoint l'idée d'une préférence de la multinationale de positionner des expatriés (hauts cadres venant du pays de la maison mère) dans des postes clés au niveau de la filiale. Cette approche suppose que les pratiques de la maison mère sont transposées au niveau de la filiale et ce dans l'objectif d'une cohérence entre la maison mère et sa filiale. Cette stratégie souffre toutefois de deux inconvénients majeurs : d'abord, elle ignore complètement les spécificités du contexte local de la filiale, intégrant les différents facteurs culturels, institutionnels et attitudinaux pouvant être en discordance avec les pratiques adoptées au niveau de la maison mère, et aussi le coût important qu'elle engendre du fait de la rémunération importante des cadres expatriés engagés par la filiale.

- La stratégie Polycentrique : il s'agit d'une approche orientée vers le pays hôte, en adoptant ses propres pratiques et en embauchant principalement ses Hommes. C'est une adaptation des pratiques de la GRH au contexte local. La FMN considère ainsi que chaque contexte local présente des spécificités différentes des autres contextes, et nécessite une adaptation des pratiques aux différents facteurs découlant de ce contexte. La supervision et le management à travers les expatriés est rarement employée dans le cadre de cette approche.

- La stratégie régiocentrique : Suivant ce mode, la FMN considère que les filiales d'une zone géographique précise, disposent de spécificités institutionnelles et socioculturelles communes (ou homogènes). Ainsi, chaque division région d'un siège régional, bénéficiant d'une autonomie et développant ses propres modes de gestion. L'interdépendance est accrue entre les filiales de la région. Toutefois et malgré l'autonomie du siège régional, la coordination entre ce siège et la maison mère s'impose. Suivant cette orientation, la politique RH est dessinée suivant la configuration régionale, avec une gestion de carrière centralisée au niveau régional. Généralement, ce sont des cadres locaux qui sont à la tête des filiales. La mobilité entre filiales de la même région est une pratique courante dans ce genre d'organisation, avec toutefois une quasi absence dans les mobilités entre les différentes régions.

- La stratégie géocentrique: il s'agit d'une approche orientée vers l'international. L'approche géocentrique est appliquée quand la FMN intègre les activités des filiales dans le cadre d'une échelle globale. Le système de prise de décision tient compte des contextes régionaux des filiales. Les flux matériels et informationnels sont échangés entre les filiales, et une coordination avec la maison mère, qui perd toutefois son positionnement central. Dans une approche géocentrique, les cadres sont généralement jugés sur leurs compétences abstraction faite de leurs nationalités ou origines. Il faut souligner qu'il s'agit d'une approche qui requière un niveau élevé de communication et de coordination. Le coût généré est par conséquent important.

Les études portant sur les multinationales et leurs approches de la gestion des ressources humaines, divergent et révèlent des fois des contradictions. Turner et Al. (1997) dans son étude portant sur les entreprises multinationales et leurs filiales en Irlande, a démontré que les relations industrielles et les pratiques RH adoptées au niveau des filiales sont similaires à ceux pratiquées au niveau de la maison mère. En 2001, Geary et Roche ont critiqué le modèle de Turner et al. (1997) et ont conclu à travers leur étude réalisée sur des multinationales Américaines implantées en Irlande, que les pratiques adoptées au niveau des filiales Irlandaises sont différentes de celles utilisées par les maisons mères. De plus, les chercheurs ont confirmé que les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées localement ont participé significativement au succès de ces filiales.

Les pratiques RH dans leur diversité ont aussi leur déclinaison suivant l'approche stratégique adoptée par la multinationale. Le tableau suivant (adapté d'Adler et Ghadar (1990)) récapitule ces pratiques :

Orientations de la Gestion des Ressources Humaines dans la FMN				
Pratiques GRH	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Recrutement	Les expatriés occupent généralement des postes clés de part leur appartenance du pays de la maison mère ou leurs compétences. Les locaux occupent des postes inférieurs.	Les expatriés sont affectés à des postes de top management. Les locaux sont destinés à des postes d'encadrement technique (middle management).	Les Expatriés occupent des postes de top management au niveau régional. Les locaux prennent en charge la gestion intermédiaire.	La sélection est basée sur la qualification et la compétence à travers toutes les filiales de la FMN, abstraction faite de la nationalité.
Formation	Très limitée ou inexistante.	Seuls les expatriés bénéficient des formations. Ces formations sont généralement limitées à l'apprentissage de la langue	Limitée aux expatriés. Les locaux échangent avec les expatriés souvent en Anglais (langue des affaires)	Formation régulière pour réussir l'adaptation au contexte socio culturel, en instaurant le multilinguisme.
Développement de carrières	Constitue une contrainte à l'évolution de carrière.	L'évolution des expatriés au niveau des filiales est souvent contraignante. L'évolution des locaux est limitée au sein de la filiale.	Léger effet positif sur la gestion de carrière. Les expatriés sont généralement affectés pour de longues durées.	Les affectations à l'international constituent un moteur pour l'avancement de la carrière.
Evaluation	Basée sur des normes de la maison mère et indexée sur la contribution à la performance de la firme.	Des standards nationaux au niveau de la filiale, et basés sur la contribution à la performance au niveau local.	Des standards régionaux, et basés sur la contribution à la performance de la division régionale.	Des standards universels basés sur la contribution à la performance globale de la firme.
Rémunération	Les salaires importants et les avantages sont réservés aux expatriés.	Les expatriés bénéficient de salaires et d'avantages importants. Le système de rémunération des locaux est calqué sur le système adopté au niveau du pays de la filiale.	Plus la mission d'expatriation s'étale dans le temps, moins la rémunération est importante.	Les salaires et les avantages sont similaires à l'échelle mondiale, avec des ajustements suivant les spécificités locaux de chaque filiale.

Tableau N° 4: Les pratiques RH suivant l'orientation stratégique de la FMN

Adapté de Adler et Ghadar (1990), strategic human resource management: a global perspective.

2.2 Les pratiques RH à travers les pays et les contextes

Plusieurs études se sont penchées sur la comparaison des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes différents. L'objectif principal visé par ces études, est de déterminer l'impact du contexte sur les pratiques RH. Cette logique s'inscrit dans une perspective institutionnelle ou culturelle. Avant d'approfondir le volet de l'impact du contexte, et qui constitue le cœur même de notre travail, nous nous pencherons dans ce qui suit, sur les différentes pratiques RH et leurs déclinaisons dans un contexte global.

Il faut souligner que l'état actuel de la recherche sur la gestion internationale des ressources humaines est caractérisé par l'existence de deux principaux courants : un courant qui travaille sur les comparaisons entre les pratiques RH et attitudes des personnes vis-à-vis de ces pratiques dans différents contextes, et un courant spécialisé dans l'étude de la mobilité internationale et les questions relatives à l'expatriation (Cerdin, 2004).

Le courant comparatif des pratiques RH, analyse les différents volets de la GRH (recrutement, rémunération, formation, gestion de carrières, évaluation) et ce dans des contextes différents. Cazal (1998) a souligné que la majorité de ces études relèvent des différences dans les pratiques de GRH utilisées d'un pays à un autre, mais disent peu sur l'origine derrière ces différences.

La deuxième approche a beaucoup plus étudié les aspects relatifs à l'expatriation. Cette problématique demeure un volet particulier de la gestion de carrières à l'international.

2.2.1 La gestion des carrières

Dans le cadre d'une GRH locale, la gestion des carrières constitue un volet central. Pour la distinction entre la gestion de carrières au niveau local de celle au niveau international, Sullivan (1999) propose sept critères:

- La relation d'emploi : dans le cadre d'une gestion traditionnelle de carrières, l'entreprise offre à ses salariés une sécurité d'emploi, en contrepartie les salariés offrent leur loyauté à l'entreprise. Dans le cadre d'une gestion globale des carrières, l'entreprise développe l'employabilité aux fins de réaliser une performance globale.
- Le périmètre : Le salarié faisant partie d'un système de gestion traditionnelle de carrière ne connaîtra qu'une ou deux entreprises, contrairement à un salarié au niveau global qui aura un choix entre plusieurs entreprises.
- Compétences : Dans le cadre d'une carrière locale, le salarié va acquérir des compétences spécifiques à l'entreprise où il travaille, alors que dans le cadre d'une carrière globale, les compétences sont transférables et utilisables dans d'autres contextes.
- La réussite ou la performance d'un salarié dans le cadre d'une carrière traditionnelle est récompensée par une promotion ou une prime, alors que dans le cadre d'une carrière globale, le salarié aura comme récompense, un travail plus valorisant et psychologiquement à apport significatif.
- La responsabilité de la carrière : Dans le cas d'une gestion traditionnelle, le salarié n'intervient pas dans la gestion de sa carrière, contrairement au cas de la gestion globale, où le salarié est un acteur influent dans la gestion de sa carrière.
- La formation : Dans le cadre d'une gestion traditionnelle, la formation est consacrée principalement à des programmes formels. Dans un cadre global, la formation est de plus en plus adéquate au contexte de l'entreprise et s'effectue « sur le tas ».
- L'évolution de carrière : elle est strictement liée à l'âge du salarié dans le cadre d'une gestion traditionnelle. Pour une gestion globale de carrière, l'apprentissage constitue l'axe principal pour une évolution de carrières.

La mobilité internationale constitue l'un des nouveaux paradigmes de la gestion de carrières. McCall et Hollenbeck (2002) soulignent l'importance d'adopter une politique active de gestion de cadres à l'international. Cette gestion renvoie instantanément vers le phénomène d'expatriation des cadres. Ondrack (1985) a identifié trois principales raisons

poussant les multinationales à détacher des cadres au-delà des frontières : Faire face à une absence de compétences dans le pays hôte, répondre à un besoin de l'individu pour développer sa carrière à l'international, ou participer au développement de la filiale en s'appuyant sur les mécanismes de contrôle et de coordination dont l'expatrié constitue l'une des pièces maîtresses.

L'expatriation demeure l'un des principaux accélérateurs de carrières. Les expériences vécues par l'expatrié, la compréhension de l'environnement international et le savoir-faire développé tout au long des années passées dans des pays étrangers, permet généralement à l'expatrié d'accéder plus facilement à des postes de responsabilité, que ce soit au niveau de la maison mère ou bien au niveau des filiales.

Evidemment, et comme tout processus managérial l'expatrié passe par des étapes pour réussir son adaptation au niveau du pays d'accueil. Plusieurs modèles ont été proposés par la littérature.

Hall (1979) propose un modèle linéaire de carrières suivant quatre principales étapes : 1) La période d'exploration, où l'expatrié cherche ses repères. 2) L'avancement ou le succès de carrières et qui se confirme par des promotions obtenues par le salarié. 3) La croissance, ou la stagnation, et qui correspond généralement à la mi-carrière. 4) le détachement progressif, où on observe un désengagement de l'individu de sa carrière.

L'expatrié est situé généralement selon Cerdin (1996) dans les phases deux et trois. La multinationale opte généralement pour des salariés répondant aux critères de ces étapes, afin d'assurer leurs adéquation avec le profil demandé au niveau de la filiale. Ceci confirme que l'expatriation est à la fois une réponse à un besoin de développement des carrières, mais aussi à une participation au développement des filiales.

Le modèle de Hall (1979) a fait l'objet toutefois de critiques par Hall et Mirvis (1996). Les chercheurs ont pallié au caractère linéaire du modèle, en proposant un modèle dynamique reposant sur une répétition des mêmes étapes proposées par le modèle de Hall (1979) sur des périodes courtes, et qui correspondent à des périodes de carrières passibles de renouvellement. Le modèle proposé peut être assimilé à une boucle où on assiste à une succession d'étapes, et qui peuvent se répéter plusieurs fois pendant une carrière. Cerdin (2004) a effectué une étude qui a porté sur 535 expatriés français. Cette étude a révélé que plus de 70% des expatriés considèrent que l'étape de l'avancement de carrières correspond mieux à leur expérience d'expatriation.

Par ailleurs, deux principaux modèles développés par la littérature ont explicité l'apport de l'expatriation au développement de la carrière: un premier modèle reposant sur l'action d'initiation de l'expatriation émanant de l'entreprise. Cette mission est à la fois double : permettre au salarié de développer davantage ses compétences et en même temps réussir les objectifs de l'entreprise au niveau de la filiale (Inkson, Arthur, Pringle et Barry, 1997). Le deuxième modèle a été développé par Inkson et Al. (1997), et qui indiquent que l'expérience d'expatriation est une initiative du salarié. Ce salarié prend aussi en charge le financement de son expatriation. L'expérience pour le salarié répond à un besoin personnel et qui est d'explorer le monde ou d'explorer de nouveaux contextes.

Il faut aussi souligner que si l'expérience de l'expatrié est porteuse de richesse et de savoir faire développé, il est évident que cette expérience soit bénéfique à l'entreprise après le retour de l'expatrié à la maison mère. Paradoxalement, ce postulat n'a pas été confirmé par Berthoin (2001) et qui a conduit une étude auprès d'expatriés de deux multinationales allemandes. L'étude a révélé que les entreprises ont peu de capacités pour tirer profit des expériences cumulées par les expatriés après leurs retours des missions à l'étranger. Cette gestion du retour demeure aussi l'une des problématiques débattues par la littérature (Lazarova et Cerdin, 2002, Berthoin, 2001 ; Yan, Zhu et Hall, 2002; Forster, 1994 ; Caligiuri et Lazarova, 2001 ; Cerdin, 2004). D'autres questions non évoquées dans le présent travail ont été aussi approfondies par les chercheurs, notamment : la disposition et les motivations pour l'expatriation (Stahl et Cerdin, 2004 ; Phatak, 1989 ; Holmes et Piker 1980 ; Copeland et Griggs, 1988), l'importance du conjoint (Hall, 1979 ; Brett, Stroh et Reilly, 1993 ; Mérignac, 1999 ; Forsé et Chauvel, 1995).

Les recherches ayant porté sur les carrières globales sont à l'intersection entre les recherches sur les carrières et celles plus spécifiques au domaine de la gestion internationale des ressources humaines, et qui inclut une dimension stratégique dominante.

2.2.2 La formation

La formation du capital humain a été toujours considérée comme une locomotive du développement économique (Aghion & Howitt, 1998). Durant les quarante dernières années, la qualité du capital humain contribuait à accroître le niveau de la productivité et la performance de l'entreprise (Schultz, 1961). Afin de pouvoir maintenir le même niveau des ressources humaines, l'investissement dans la formation des Hommes devient une nécessité pour le développement de toute organisation (Lucas, 1988 ; Booth 1993, Blunch and Castro, 2005).

La formation du personnel ne permet pas seulement d'améliorer la compétitivité de la firme, mais aussi procure à l'entreprise une image et une position différenciée, et engendre ainsi une innovation permanente, et une amélioration continue de la productivité et de la rentabilité (Mathews, 2002).

Les premières recherches dans la gestion des ressources humaines dans les multinationales se sont focalisées sur la formation et le développement des expatriés, et la gestion des équipes internationales (Tung, 1981, 1982 ; Mendenhall *et al.*, 1987 ; Kopp, 1994 ; Osman-Gani, 2000 ; Caligiuri et Di Santo, 2001 ; Neupert *et al.*, 2005) et plus spécialement la formation interculturelle et les formations linguistiques destinées aux expatriés (Black et Mendenhall, 1990 ; Selmer *et al.*, 1998 ; Wright et al, 1994).

Rosenzweig et Nohria (1994) ont démontré à travers leur étude que la firme multinationale s'adapte aux normes nationales relatives aux pratiques de formation et de développement du personnel.

D'autres chercheurs comme Lyles et Salk (1996), Lane, Salk et Lyles (2001), ont considéré les programmes de formation comme des mécanismes d'acquisition de la connaissance dans les

multinationales. Selon ces chercheurs, la formation constitue un important moyen pour établir un contact permanent entre la maison mère et sa filiale.

Laursen et Foss (2003) ont exploré le lien existant entre les pratiques RH et la performance dans les multinationales. Deux blocs de pratiques RH ont été identifiés par les auteurs : d'un côté, les pratiques qui affectent la faculté des salariés à innover, telles que les ateliers de travail, les cercles de qualité, les propositions ouvertes, la gestion prévisionnelle des emplois, les délégations de responsabilité ainsi que la rémunération liée à la performance. Le deuxième bloc, est strictement lié à la formation interne et externe des salariés.

Les pratiques de formation dans les multinationales, jouent aussi un rôle primordial dans le transfert de connaissance vers les filiales (Caligiuri & Colakoglu, 2007; Caligiuri & Tarique, 2012; Mendenhall, Reiche, Bird & Osland, 2012).

Mc Pherson et Roche (1997) ont démontré l'importance pour la firme multinationale de développer des programmes de formation à la fois pour les expatriés et les employés locaux. Cette démarche a pour principal objectif de développer un apprentissage international, et garantir la même qualité du capital humain à travers toutes les filiales de la multinationale.

Toutefois, et face aux complexités des contextes locaux des filiales, la multinationale est souvent confrontée à une adaptation des pratiques au contexte local. Cette adaptation est qualifiée souvent de « convergence » (Quintanilla and Ferner, 2003). Les pratiques de la formation auront tendance à être différentes suivant le contexte, tout en gardant une manière de faire commune et qui est inspirée des pratiques adoptées au niveau de la maison mère (divergence).

A ce stade, les entreprises multinationales se posent généralement des questions relatives à l'adaptation ou la standardisation des pratiques de la formation. De ce fait, les pratiques appliquées au niveau local, sont elles conformes à la stratégie globale de la multinationale, ou répondent elles plutôt aux exigences et spécificités locales ? Et dans quelle mesure, les programmes de formation adoptés sont elles pertinentes au niveau de la filiale? ces questions seront approfondies davantage lors de notre étude empirique.

Par ailleurs, une étude conduite par Drost et Al. (2002) a comparé les pratiques de formation utilisées dans neuf pays. Cette étude a mis en avant l'importance du contexte local, confirmant davantage le postulat de l'adaptation des pratiques RH au contexte local. A titre d'exemple, les pratiques de formation utilisées au niveau du Japon se limitent à la formation professionnelle, assurée par des superviseurs qui sont responsables à la fois de la formation et du développement des salariés.

Ainsi, et suivant toujours cette étude comparative, les entreprises japonaises considèrent la formation comme un moyen d'apprentissage et de développement de carrière. En chine, les formations dispensées ont tendance à inculquer aux salariés les principes du communisme. En Taiwan, les pratiques de formation sont généralement destinées aux cadres, en mettant l'accent sur les pratiques de leadership et de gestion des équipes. En Australie, l'Etat exige aux entreprises d'allouer un budget précis pour la formation des salariés.

Une étude similaire réalisée par Child et al. (2001) a comparé les pratiques de formation dans cinq pays. Selon cette étude, les pratiques de formation sont d'ordre général dans les Etats-unis, contrairement au Japon où elles sont réalisées sur le tas. Tayeb (1998) a étudié les pratiques de formation dans différents pays en se basant sur le critère de formalisation. Selon ce chercheur, dans certains pays, les pratiques de formation prennent la forme d'apprentissage informel. Dans d'autres, la formation est encadrée par des cours planifiés et un budget alloué au préalable.

Les pratiques de formation diffèrent selon le contexte culturel du pays. Par exemple dans les pays où l'accent est mis sur la performance et la qualité, des budgets importants sont consacrés à la formation (Tsang, 1994 ; Wilkins, 2001). Dans les cultures qualifiées de fatalistes, l'intérêt accordé à la formation demeure faible, vue la conviction des dirigeants de l'inutilité de consacrer des budgets importants à des salariés disposant de capacités d'apprentissage limitées.

Selon Parnell et Hatem (1999), dans les sociétés marquées par un niveau élevé de contrôle de l'incertitude, et une distance hiérarchique élevée, les employés ont tendance à préférer des formations par voie de conférence à sens unique que des formations participatives. Le formateur est ainsi perçu comme une source d'autorité et donne des réponses aux formés (Laurent, 1986 ; Thornhill, 1993). Ces cultures sont caractérisées aussi par le recours fait aux consultants et formateurs externes au lieu des cadres de l'entreprise. Ces consultants selon Wright et al. (2002) inspirent plus de confiance que les cadres internes.

Enfin, il faut souligner que la littérature n'a pas suffisamment traité la question des pratiques de formation utilisées dans les multinationales. Les études réalisées à ce jour, soit se limitent à la formation des expatriés, soit à l'étude des facteurs impactant la formation dans les multinationales. La pénurie réside principalement dans l'absence de travaux traitant le contenu des pratiques de formation utilisées au sein des multinationales.

2.2.3 Le Recrutement

La littérature a abordé les pratiques de recrutement au niveau des multinationales, en se concentrant dans la majorité des travaux sur les expatriés et la mobilité internationale des cadres. Ainsi, l'internationalisation du processus de recrutement est strictement lié au niveau de qualification des cadres de la multinationale, contrairement aux ouvriers non cadres, dont la mobilité et l'espace de recrutement ne dépassent pas les frontières nationales du pays (Mendez, 2005). La fonction « recrutement » dans les multinationales est souvent structurée sur un plan national, en répondant aux exigences du contexte culturel et institutionnel du pays hôte. La multinationale entretient ainsi des relations privilégiées avec les universités et écoles du pays hôte ainsi que les différents organismes intervenant dans le cycle de recrutement, et sur cette base elle conçoit le système de recrutement de la filiale.

Les études portant sur les pratiques de recrutement dans des différents pays, sont très diversifiées, et mettent en avant l'aspect culturel, comme un élément de différenciation de ces pratiques. Myloni et al. (2004) dans leur étude sur les entreprises Grecques, ont démontré que la spécificité du tissu économique du pays, marqué par la forte présence

d'entreprises familiales, impacte les pratiques de recrutement dans le pays. Ces pratiques sont ainsi basées essentiellement sur le poids relationnel de la famille du candidat, au détriment de ses compétences. L'étude menée par Bogićević-Milikić (2009) en Serbie, a utilisé le modèle de Hofstede, pour mettre en avant le caractère informel du recrutement dans les entreprises Serbes et qui est impacté par la culture collectiviste du pays. Huo et Al. (2002), ont pu réaliser une étude comparative des pratiques de recrutement dans 10 pays. L'étude des chercheurs a permis d'abord de dresser un bilan des pratiques de recrutement dans ces pays, puis sortir avec des recommandations pour améliorer l'existant. L'étude a conclu que ces pays présentent des divergences dans les pratiques de recrutement, et qui sont dues essentiellement aux systèmes de valeurs et à la culture nationale de chaque pays. Ainsi, et à titre d'exemple, au Japon, le recrutement se base principalement sur la qualification et le degré d'adaptation du candidat (Huo et Von Glinow ; 1995), contrairement aux Etats Unis d'Amérique, où le niveau d'éducation, l'expérience et les traits de personnalité jouent un rôle primordial dans le recrutement (Child et al ; 2001). Dans les pays musulmans, la qualité des relations interpersonnelles, et le niveau d'éducation du candidat constituent l'un des critères les plus importants pour le recrutement. Dans des pays dominés par une culture collectiviste, et une forte distance hiérarchique (Chine, Corée du sud), on se base sur le « Guanxi », ou le statut social et l'appartenance socio politique du candidat, beaucoup plus que sa compétence (Budhwar & Khatri, 2001 ; Lee, 1999).

Par ailleurs, les recherches sur le recrutement au niveau des multinationales se sont concentrées sur trois principales questions :

- Les représentations réalistes de la mobilité internationale (Realistic Previews) :

Afin de mieux préparer le processus de sélection internationale du candidat, plusieurs actions sont entretenues au niveau de la multinationale visant la préparation du candidat en lui permettant de développer des représentations (ou aperçus) des attentes réelles derrière la mission d'expatriation. Cette préparation permet d'impacter positivement le processus de sélection (Caligiuri et Phillips, 2003 ; Searle et Ward, 1990 ; Weissman et Furnham, 1987). Des études ont démontré que des écarts importants sont constatés entre les attentes avant la mission d'expatriation et l'expérience vécue réellement par le candidat. Plus la précision des attentes derrière l'expatriation est anticipée, plus l'adaptation interculturelle est réussie (Searle & Ward, 1990; Weissman & Furnham, 1987). Caligiuri et Phillips (2003) évoquent la notion d'auto efficacité du candidat et qui augmente suivant le degré de préparation, et les informations fournies avant l'expatriation.

- L'auto sélection (Self-Selection) :

En partant de son trait de caractère et de sa personnalité, le candidat teste lui-même sa faculté à intégrer une filiale dans un autre contexte. Cette faculté d'adaptation procure au candidat la possibilité de mesurer l'adéquation entre sa personnalité et les exigences de la mission, en termes de profil demandé, d'environnement de travail et de styles de vie (Caligiuri et Phillips, 2003).

Ces méthodes intègrent souvent plusieurs critères dans la sélection, notamment l'impact de la famille dans la décision et le choix de l'expatriation. Les instruments utilisés, aident

souvent les candidats à prendre une décision bien réfléchie sur l'opportunité proposée (Caligiuri et Phillips, 2003).

L'auto sélection permet souvent à certaines multinationales, de générer des bases de données de candidats potentiels aux missions internationales, tout en fournissant au préalable les niveaux d'adéquations entre les profils (disponibilités, langues parlées, situations familiales, préférences de pays,...) et les exigences des missions.

- Evaluation des candidats :

Elle est basée sur une appréciation des compétences des candidats en relation avec plusieurs critères fixés à l'avance. Partant du principe que l'emploi dans les entreprises multinationales est fortement impacté par le contexte socio culturel, les tests de recrutement se basent essentiellement sur les caractéristiques de la personnalité (degré d'ouverture et d'adaptation), les compétences techniques ainsi que le niveau de connaissance de l'environnement de travail (Caligiuri, 2004).

L'attention particulière prêtée par la littérature aux expatriés dans le processus de recrutement dans les multinationales, émane principalement du rôle joué par ces expatriés dans l'accompagnement des filiales (Findlay et Al., 2000).

Cet intérêt relatif aux expatriés s'est fait aussi au détriment de l'étude des spécificités du recrutement au niveau des filiales. La majorité des études empiriques réalisées à ce jour, se focalisent sur les facteurs contextuels impactant ce processus.

2.2.4 La rémunération

La gestion de la rémunération dans les firmes multinationales est par nature différente d'une gestion dans une entreprise domestique, du fait que la multinationale est à la fois confrontée au contexte du pays d'origine et d'accueil, tandis que l'entreprise domestique ne réagit qu'avec les facteurs relatifs au pays d'accueil (Filatotchev et Wright, 2011).

Hall et Soskice (2001) ont orienté leurs analyses vers les économies de marché libéral (Allemagne, Royaume Uni, Canada..), où les entreprises sont confrontées à une concurrence du marché. Les entreprises se développent suivant les opportunités présentées. Ces entreprises cherchent souvent à optimiser les coûts, en baissant les rémunérations et les avantages sociaux des salariés. Ces entreprises font recours toutefois au système de rémunération participatif, basé sur les incitations collectives à travers les augmentations de capital en faveur des salariés par exemple (Jensen et Meckling, 1976; Murphy 1999; Dore, 2000). Ce système réduit d'ailleurs, les problèmes d'agence qui peuvent naître entre les actionnaires et les salariés.

Dans le cadre de cette réflexion, le système de rémunération est considéré comme un pouvoir d'incitation des salariés, afin de préserver les intérêts des actionnaires.

Dans les pays avec des économies de marchés coordonnées (Japon, Allemagne, Pays Nordiques, ...), les entreprises sont influencées en partie par les relations non marchandes de collaboration, plus que les rapports de stricte compétition. Les salariés sont ainsi bien

rémunérés, stables et disposent d'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ils sont aussi couverts par des avantages sociaux procurant la sécurité et la stabilité (couverture contre le chômage, la couverture maladie, système de la retraite...) (Hall et Soskice 2001; Whitley 1999).

Ainsi, la politique de rémunération constitue l'une des branches de la gestion internationale des ressources qui suscitent beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs. Le système de rémunération adoptée par la firme multinationale doit à la fois répondre aux contraintes du contexte local de la filiale sans ignorer la spécificité internationale de la firme.

Dans le cadre de son système de rémunération globale, la multinationale doit distinguer entre trois catégories de salariés :

- Les HCN (Host country Nationals) : Les salariés du pays de la filiale.
- Les PCN (Parent Country Nationals) : Les salariés issus du pays de la maison mère.
- Les TCN (Third Country Nationals) : Les salariés venant de pays tiers.

Le background culturel de chaque catégorie de salariés est certainement différent de l'autre. Les managers RH de la firme multinationale sont ainsi amenés à adapter leur système de compensation suivant les besoins et attentes de chaque catégorie (Fisher, Schoenfeldt et Shaw, 2006). Ceci conditionne même le succès de la vocation internationale de la firme (Mc Nally, 1992).

Melvin et Sylvester (1997) confirment que le management de la main d'œuvre internationale constitue l'un des facteurs de succès ou d'échec de la multinationale.

Dans la majorité des firmes multinationales, les expatriés (PCN ou TCN) présentent des coûts beaucoup plus élevés que les locaux (Bernardin et Russel, 1993). Selon plusieurs chercheurs, le taux d'échec des missions internationales menées par des expatriés varie entre 15 et 70% (Copeland et Griggs, 1985 ; Fushsberg, 1992 ; Mendenhall, Dunbar et Oddou, 1987).

La considération du contexte et l'environnement de la filiale est ainsi primordial pour réussir un système de rémunération.

Généralement, les salaires alloués aux expatriés des multinationales provoquent des conflits face aux rémunérations des locaux. Ces derniers se considèrent souvent lésés, ce qui impactent leur rendement et productivité (Gomez-Méjia, 1998).

Selon Klein (1991) les salaires des expatriés (PCN et TCN) atteignent des niveaux plus importants que ceux des locaux (HCN), suite à l'intégration de plusieurs primes et forfaits, notamment la prime d'expatriation, l'allocation de logement, l'indemnité de rapatriement, la prime de rendement...

A la lumière de la littérature existante, on pourrait déduire que le système de rémunération est fortement lié au contexte, ainsi que la relation actionnaires/salariés en terme de maximisation de la valeur actionnariale (Dore, 2000; Erturk et al., 2008). Toutefois, et malgré l'abondance des écrits sur le sujet, les pratiques de rémunération développées par les managers des multinationales dans divers contextes, n'ont pas été suffisamment étudiées par la littérature.

2.2.5 Management et évaluation de la performance

Le management de la performance est l'un des volets les plus importants de la gestion internationale des ressources humaines. C'est à la fois, une déclinaison des valeurs et de la stratégie de la firme, mais elle constitue aussi un moyen de contrôle direct des filiales.

La littérature sur le sujet a soulevé plusieurs questionnements. Les principaux s'attachent à l'étude du niveau d'adoption des filiales des systèmes de management de la performance, Ainsi que le choix entre l'adaptation ou la standardisation du système de management de la performance suivant les spécificités du contexte des filiales.

L'évaluation de la performance est considérée comme une partie intégrante du management de la performance (Tahvanainen, 2000). Ainsi, le management de la performance s'intéresse à l'étude de la performance relative à une tâche ou fonction donnée au sein de l'entreprise, que cette dernière vise à gérer en fonction des comportements des employés, ou en relation avec les rendements attendus pendant une période donnée (Tahvanainen, 1998).

Généralement, le concept de la performance est défini suivant trois éléments essentiels, à savoir les objectifs, les mesures et l'évaluation (Cascio, 2006). La performance en sciences de gestion, constitue l'un des concepts les plus utilisés avec des facettes différentes. Dans le cadre de la gestion internationale des ressources humaines, la performance est toujours liée à l'évaluation des rendements et des réalisations individuelles des salariés. Le système d'évaluation de la performance inclut le développement, l'analyse des rendements et des comportements et attitudes des salariés (Rosenzweig, 2006). Le management de la performance permet à la fois d'évaluer et d'apprécier le développement d'un individu ou d'un groupe d'individu. Il permet ainsi de mesurer la réalisation d'objectifs prédéterminés par l'entreprise (Dowling et Welch, 1998).

Hellqvist (2007) a schématisé le processus de management de la performance en l'intégrant dans le cadre de contextes global, organisationnel et individuel.

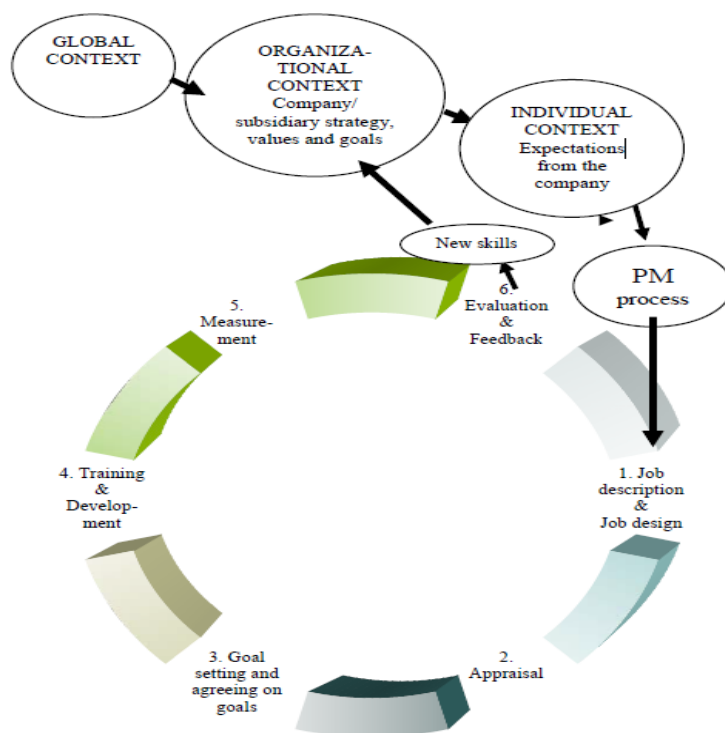


Figure N° 7: Les Le design du processus de management de la performance

Source: Nina Hellqvist (2007), « Global Integration of Performance Management within MNC's. A theoretical framework. ».

Le management de la performance dans les multinationales est réparti entre les expatriés et les salariés locaux. Des études ont montré que le management de la performance est utilisé sur plus de 70% de l'effectif des firmes multinationales.

Les écrits sur le sujet ne sont pas arrivés à un consensus, vu la complexité des pratiques utilisées suivant le contexte du pays (Brewster, 1988).

Quatre principaux volets ont marqué ces études :

- D'abord, Les critères utilisés par les firmes multinationales pour déterminer leur système d'évaluation. Gregerson et al. (1996) et Dowling (1999) se sont mis d'accord sur les caractéristiques des critères d'évaluation utilisés dans les multinationales.
 - o Les objectifs peuvent être fermes, quantifiables et mesurables.
 - o Les objectifs peuvent être souples, et seront en relation avec les aspects qualitatifs, tels que les traits de personnalité, ou le style de leadership.
 - o Les objectifs suivant le contexte : ces objectifs doivent tenir compte du contexte dans lequel évolue le salarié.

Logger et Vinke (1995) propose toutefois de combiner plusieurs critères dans l'évaluation de la performance, tout en tenant compte aussi du périmètre d'action du salarié.

- La mise en œuvre du système d'évaluation : Suivant la diversité des contextes et des origines, les multinationales ont des approches différentes dans la définition de leur système d'évaluation de la performance. Les études portant sur le sujet se sont concentrées en majorité, sur l'évaluation des expatriés, en comparant les procédés par pays. Harari et Zeira (1978), recommandent ainsi d'écarter les expatriés de toute

activité managériale pendant les six premiers mois de leurs missions à l'étranger. Cette durée serait dédiée essentiellement à une meilleure adaptation au nouvel environnement de travail. Cette durée diffère toutefois, suivant la culture du pays d'origine. Dans les multinationales d'origine Américaine par exemple, les expatriés n'ont pas assez de temps pour s'adapter au contexte du pays hôte. A l'opposé, les entreprises Japonaises ne s'attendent pas à une meilleure performance de l'expatrié durant les trois premières années de la mission.

Dowling (2008) suggère ainsi, de concevoir un système d'évaluation globale, mais modelable suivant le contexte particulier de chaque filiale. Cette flexibilité permettra selon le chercheur de faire face aux différences culturelles, et réduire ainsi le conflit existant entre les objectifs globaux assignés à la maison mère et les objectifs par filiales.

L'un des éléments importants de la mise en place d'un système d'évaluation de la performance est le feed-back sur la performance. Ce retour de l'évaluateur a un caractère encourageant pour le salarié, et il est orienté pour l'amélioration du rendement. Le timing de donner ce feed-back diffère d'une culture à une autre (Schuler et Dowling, 1991).

- Les facteurs impactant le système d'évaluation de la performance : le facteur culturel apparaît comme le facteur le plus influent. D'autres variables exercent aussi une influence sur l'évaluation de la performance au niveau international, notamment la stratégie menée par la multinationale. Une entreprise qui suit une stratégie globale se concentre beaucoup plus sur une performance globale que locale ou régionale. Par exemple, une multinationale qui vise une performance à court terme et un développement à long terme sera dans l'obligation d'adapter son système d'évaluation suivant cette vision.

Certains auteurs ont souligné aussi le lien de causalité existant entre les volets de la gestion internationale des ressources humaines. Logger et Vinke (1995) constatent le lien entre le processus de recrutement, la formation et la définition des critères d'évaluation de la performance. Le management de la performance permet ainsi d'adapter le système de la formation, à travers le développement de besoins compatibles avec les objectifs individuels et organisationnels (Lindholm, 1999). Aussi, la rémunération constitue l'une des résultantes du processus d'évaluation. Le salarié sera récompensé suivant sa performance. Souvent, le système d'évaluation annuelle donne droit à une rémunération variable suivant le niveau d'atteinte des objectifs assignés au salarié.

2.3 Facteurs impactant le transfert de pratiques dans les FMN

La recherche sur les facteurs impactant le transfert de connaissances, représente la branche qui a fait émerger le plus d'écrits. La littérature a identifié plus de 90 facteurs influençant le transfert de connaissance (Minbaeva, 2007).

Le courant contextuel du transfert de connaissance a été marqué par trois recherches de référence, qui ont pu tester empiriquement l'ensemble de ces facteurs. Il s'agit de Szulanski (1996), Gupta et Govindarajan (2000) et Minbaeva (2007). Ces chercheurs se sont focalisés toutefois sur un niveau individuel et organisationnel des facteurs, en mettant en second lieu les facteurs socio-culturels.

Inkpen et Dinur (1998) ont conceptualisé le contexte autour de cinq principales dimensions : Technologique, Environnementale, culturelle, liée à la prise de décision, et enfin stratégique. Ces auteurs ont défendu l'idée de la convergence des contextes de l'émetteur et du récepteur à travers ces cinq dimensions. Selon les chercheurs, les divergences entre les deux contextes, risquent d'augmenter le niveau des imprévus, ce qui va nécessiter des ajustements et des adaptations de la connaissance transférée.

Dans le présent paragraphe, nous allons relater l'ensemble des facteurs contextuels que nous avons rencontré dans la littérature. Il s'agit d'une analyse préliminaire du contenu de chaque facteur, et son impact sur le transfert de connaissance.

2.3.1 L'effet du pays d'origine

Peu nombreuses sont les études ayant traité les différences des manières des FMN dans la gestion des ressources humaines à l'échelle internationale. Ces études sont, toutefois, unanimes sur l'importance significative de l'origine de la FMN sur les processus de gestion au niveau international.

La nationalité de la maison mère est ainsi un élément déterminant du comportement de la firme. Une longue série d'études ayant porté sur les multinationales Américaines ont trouvé que ces entreprises sont très centralisées et formalisées dans leur gestion des ressources humaines. L'influence du pays du siège est ainsi significative sur les politiques de rémunération, de formation, de négociation collective... (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Hamill, 1984 ; Negandhi, 1986 ; Yuen et Hui Tak Kee, 1993 ; Young et Al., 1985).

Généralement, les firmes multinationales Américaines sont en contraste avec celles Japonaises ou Européennes.

Le style japonais favorise beaucoup plus l'adaptation au contexte local des filiales, tout en gardant un caractère centralisé et une coordination globale des activités au niveau de la maison mère (Lincoln et Al. , 1986 ; Bartlett et Yoshihara, 1988).

Les études portant sur le sujet ont conclu aussi que l'impact du pays d'origine se manifeste souvent sur des volets plus que d'autres. Par exemple, les aspects relatifs à la détermination des salaires, des durées de travail et des procédures d'emploi sont très soumis aux facteurs institutionnels locaux et sont donc moins susceptibles à être impactés par les facteurs relatifs au pays d'origine (Ferner, 1997).

Smith & Meiskin (1995) ont développé l'idée de l'effet de dominance. Ce concept considère que les pays dominants ont tendance à dominer les autres pays en exerçant des influences organisationnelles, politiques et technologiques. Dunning (1993) estime qu'après la Seconde Guerre mondiale, les pays d'Europe occidentale ont été influencés par le style Américain de management et ses techniques de production. Ainsi, les entreprises du pays dominant ont tendance à "exporter" leurs pratiques clés à des filiales à travers le monde visant à contribuer à la croissance économique de leur pays d'origine.

Selon Ferner (1997), la littérature sur le sujet souffre de 3 principales limites :

- D'abord, la plupart des recherches comparatives portent des études qualitatives avec des entretiens peu nombreux et des échantillons à taille très réduite (par exemple, Koop, 1994 et Guest et Hoque, 1996).
- La deuxième limite est relative à l'objet étudié, et qui généralement se rapporte, dans la majorité des études, aux liens de causalité entre l'effet pays d'origine et les processus de gestion généraux tels que la coordination, la formalisation et la décentralisation. Peu d'études se concentrent spécifiquement sur les processus RH, ou elles le font en mettant l'accent sur des aspects très étroits de la GRH, tels que l'expatriation (Kopp, 1994).
- Troisièmement, la littérature comparée portant sur le sujet, se concentre majoritairement sur les entreprises Américaines et Japonaises. Peu d'études ont porté sur les multinationales Européennes. Même les recherches traitant la problématique sur des échantillons composées d'entreprises européennes, n'ont jamais procédé à des études suivant la nationalité de la maison mère, mais au contraire en regroupant ces entreprises dans un bloc « Européen » en le caractérisant des mêmes spécificités et particularités quel que soit l'origine ou le pays de la maison mère.

L'existence de différences nationales systématiques impactant le système de management des multinationales, a été démontrée par plusieurs recherches professionnelles (notamment des études de Price Waterhouse dans le domaine de la GRH)¹⁹.

Durant les dernières années, des recherches académiques sont venues pour enrichir les fondements théoriques et empiriques du concept de « système national d'affaires » (National business system) (Lane, 1989 ; Whitley et Kristensen, 1996).

Les études ont exploré plusieurs volets du management (La gouvernance d'entreprise, Les structures organisationnelles, les systèmes de GRH,...) et souvent ces études ont été formulées dans une perspective comparative (Lane, 1994).

Whitley (1992) avance dans ses recherches qu'un système national d'affaires est influencé par plusieurs facteurs : Le degré d'existence d'institutions financières facilitant l'accès au

¹⁹ Etude publiée en 2009 par le cabinet Price Water House qui a dressé un panorama des questions liées au capital humain et à la fonction RH, et ce en se basant sur un échantillon composé de 20 000 entreprises multinationales.

capital, le régime des droits de propriétés appliqué, la politique suivie par l'Etat, incluant son niveau d'intervention dans la régulation du marché. Whitley intègre aussi dans son analyse des facteurs d'ordre culturel, notamment les relations de confiance et de loyauté.

Une autre branche de la littérature a examiné la question dans le cadre d'une perspective culturaliste plutôt qu'une approche institutionnaliste. Ce courant a mis l'accent sur l'impact des attitudes issues de la culture nationale sur le système de management. Cette école est dominée par les travaux de Hofstede (1980) sur les perceptions individuelles de pouvoir et d'autorité, des orientations à l'individualisme et au collectivisme.

La culture du pays d'accueil est aussi à souligner comme variable déterminante du lien de causalité entre le contexte institutionnel et culturel du pays d'origine et le transfert de pratiques RH dans les multinationales (Ferner, 1996). Ce raisonnement s'adapte aussi aux capacités de certaines multinationales de s'adapter aux contextes locaux de filiales, vu les valeurs culturelles du pays d'origine et qui sont favorables à ce genre d'adaptation (Hanon et Al., 1995).

Pour Hanon (1995), le dilemme majeur à ce niveau, est le choix à faire entre une intégration globale, à travers laquelle la multinationale adopte des pratiques RH globales et cohérentes à travers les filiales, ou l'adaptation locale où chaque filiale adapte ses pratiques suivant son contexte (Adler, 1986 ; Dowling, 1989).

Sparrow, Schuler et Jackson (1994) ont comparé les pratiques RH utilisées dans 12 pays. Leur recherche a démontré que les pratiques RH sont influencées par le contexte culturel du pays d'origine. Leur étude a aussi mis l'accent sur les similarités que peuvent avoir les pratiques RH entre des pays qui peuvent avoir des similarités dans leurs cultures.

C'est à partir de ces recherches que sont nés les concepts « îlots culturels » et « alliances culturelles » (Kanter & Corn, 1994).

Les alliances culturelles renvoient à des pays disposant de cultures identiques, tandis que les îlots culturels sont réservés pour les pays où les cultures sont uniques. Sparrow et Al (1994) ont identifié le pôle Anglo-Américain constitué des Etats Unis d'Amérique, du Royaume-Uni et du Canada, qui disposent d'un système stéréotypé par leur ouverture, leur procurant un avantage concurrentiel sur le marché international. Sparrow et Al (1994) ont identifié aussi des pays qualifiés « d'îles Culturelles », et dont les spécificités ne relèvent d'aucun groupe. La culture de chacun de ces pays agit dans un sens unique et rarement présente des ressemblances avec la culture d'autres pays. Les chercheurs ont identifié plusieurs pays, répondant à ces caractéristiques, notamment le Japon et la Corée du Sud. L'étude a également révélé que des pays développant des systèmes de gestion des ressources humaines et qui pourraient éventuellement créer avec d'autres pays, des alliances culturelles. L'exemple le plus parlant est celui de l'Allemagne qui, au moment de l'étude (Sparrow et Al, 1994), présentait déjà des différences dans sa façon de gérer les RH, par rapport à d'autres pays comme la France. Les auteurs ont prédit qu'une alliance pourrait être créée entre les deux pays, à l'image de l'alliance Anglo-américaine.

Des recherches sur les multinationales françaises, ont conclu que ces dernières ont souvent « une conception très hiérarchisée de l'organisation, ancrée dans un système de

qualifications relativement stratifié, et leurs pratiques de gestion des talents seront plus différenciées, liées aux différentes catégories statutaires de l'encadrement » (Davoine et Schröter, 2009). Les mêmes auteurs soulignent que les multinationales françaises, comme les allemandes, ont tendance à transférer systématiquement les pratiques de gestion de la maison mère aux filiales.

Poirey (1997) a conduit une enquête auprès de 35 multinationales françaises, représentées par leurs DRH. L'objectif était d'approfondir l'orientation des stratégies RH des entreprises multinationales françaises, à travers les relations entretenues avec leurs filiales dans les pays développés et en voie de développement. Le chercheur a cherché à comprendre ces stratégies en les situant dans le modèle EPRG de Perlmutter (1969).

Les conclusions de cette étude sont les suivantes:

- Les multinationales françaises ont tendance à être plus ethnocentriques dans leurs politiques de gestion des ressources humaines, dans les pays en voie de développement. Cet ethnocentrisme se manifeste par une centralisation de la gestion des cadres à l'international, une forte socialisation par la culture organisationnelle et le transfert de pratiques managériales, ainsi qu'une forte proportion de cadres expatriés. Le tableau suivant résume ces points :

	Europe	Autres pays développés	Pays en voie de Développement
Politiques RH	Centralisées	Centralisées	Très centralisées.
Socialisation	Modérée	Modérée	Forte
Nombre d'expatriés	Modérée	Modérée	Elevée

Tableau N° 5: Degré de l'ethnocentrisme selon la zone géographique d'implantation

Source : K Poirey (1997) « Ethnocentrisme dans les organisations multinationales Françaises : Quels risque de crise pour la GIRH »

- Les FMN françaises utilisent des procédures d'homogénéisation et d'intégration des groupes aux niveaux organisationnels et individuels. Cette homogénéisation du groupe est soutenue par une politique d'expatriation, la culture organisationnelle de la firme ainsi que la formation des équipes. Ces procédures sont assimilées à des mécanismes et des formes de contrôle des filiales par la maison mère (Edström et Galbraith, 1977, 1994).
- L'attitude des FMN Françaises à l'égard des cadres locaux, est plutôt ethnocentrique quand il s'agit d'imprégnation de la culture organisationnelle, et d'assimilation du contenu des programmes de formation dictée par la maison mère. Les multinationales Françaises adoptent une perspective géocentrique dans le cas de recrutement et sélection des cadres locaux au niveau des filiales.

Le chercheur a évoqué un risque de crise dans la gestion internationale des ressources humaines dans les multinationales Françaises. Ce risque émane principalement de l'ethnocentrisme constaté au niveau des entreprises étudiées, et qui peut s'engendrer par le coût élevé des salaires de cadres expatriés, les difficultés de communication interculturelle, le turn-over rapide des cadres expatriés, ainsi que les risques de conflit

avec les cadres locaux. D'autres conséquences peuvent découler de ces facteurs, notamment des problèmes de motivation et d'implication des locaux, des difficultés d'adaptation et échec des missions d'expatriation, impactant ainsi les rentabilités des filiales.

Nous résumons dans le tableau ci après, les principales études portant sur le sujet :

Chercheurs	Pays d'origine des FMN	Méthodologie	Principales conclusions de l'étude
Hamill (1984)	USA – Europe	Qualitative	USA : décisions plus centralisées
Bartlett et Ghoshal (1989)	Allemagne USA – Japon	Quantitative	Différences dans les mécanismes de coordination. USA : Centralisation et formalisation Europe : Socialisation Japon : Management participatif
Tayeb (1998)	USA	Cas unique	Les FMN américaines transfèrent les pratiques RH relatives à la gestion de la rémunération et le recrutement. Le contexte local résiste tout de même à ces pratiques.
Bonache(1999)	USA	4 filiales de FMN Américaine.	Politiques RH standardisées au niveau des filiales étudiées
Dunning (1998)	USA	205 cas de FMN américaines	Les FMN Américaines transfèrent un système de rémunération normalisé fondé sur le mérite et un style de gestion paternaliste envers les employés.
Ferner & Quintanilla (2003)	Allemagne	Qualitative	FMN allemandes conservant leurs caractéristiques (vision à long terme, forte responsabilisation à l'égard des employés...) avec une grande utilisation des systèmes de performance anglo saxons.
Harzing (1999)	USA	Quantitative (287 filiales de 55 FMN Américaines)	Les FMN Américaines utilisent des stratégies globales, avec des systèmes de contrôles formalisés.
Martin & Beaumont (1999)	USA	Cas unique de FMN US en Scotland	La FMN US standardise les pratiques RH transférées à travers les filiales, avec une forte résistance des managers locaux.
Rosenzweig et Nohria (1994)	Allemagne, Canada, France, Japon, Pays Bas, UK, suède, Suisse	Quantitative	Adaptation des pratiques RH aux contextes locaux pour les FMN Européennes, et globalisation des pratiques RH pour les FMN Japonaises.

Tableau N° 6: Synthèse des recherches ayant porté sur l'effet du pays d'origine sur les pratiques RH

Edward et Ferner (2002) ont constaté que l'effet du pays d'origine sur les pratiques RH dans les multinationales, pourraient diminuer avec le temps. Cet effet pourrait être atténué à la fois par la croissance du nombre des alliances ou fusions effectuées par les FMN avec des entreprises nationales, engendrant ainsi un système de GRH influencé par les deux contextes nationaux. Partant de ce constat, l'effet du pays hôte est aussi un sujet qui a suscité beaucoup de débat dans la littérature moderne.

2.3.2 L'effet du pays hôte

Des recherches récentes ont révélé que les FMN diffèrent dans leurs manières de gérer les ressources humaines (Ferner, 1997). L'un des déterminants majeurs du transfert de pratiques est l'environnement culturel et institutionnel du pays hôte (Bae et Al, 1988 ; Hofstede, 1980 ; Kovach, 1994 ; Rosenweig et Nohria, 1994 ; Yuen et Kee, 1993).

Pendant longtemps, des études Américaines ont insisté sur les pratiques managériales universelles, qui peuvent être déployées partout au monde. D'autres recherches sont venues ultérieurement, pour démontrer que ce postulat n'est pas valable, du moment où les valeurs managériales, les comportements et attitudes diffèrent suivant le contexte culturel du pays hôte.

Les études portant sur le pays hôte sont moins nombreuses que celles ayant porté sur les effets du pays d'origine. L'effet du pays hôte inclut à la fois la culture nationale, ainsi que le système politique, social, économique et légal du pays (Beechler et Yang, 1994).

Pour les multinationales, le défi majeur était de réussir une globalisation de leurs stratégies, tout en adoptant des pratiques adaptées aux contextes de chaque filiale (Dowling, 1999). Ceci nous renvoie au paradoxe majeur des FMN « Think Global, Act local ».

Bien que les FMN Japonaises ont réussi à transférer leurs pratiques RH aux Etats Unis d'Amérique et en Europe, leurs homologues Américaines et européennes n'ont pas réussi ce transfert vers des pays développés, vu qu'elles n'ont pas intégré dans leurs processus la compréhension des spécificités locales des filiales (Buckley et Casson, 1998).

Ainsi, les politiques étatiques ainsi que la nature des conditions de travail au niveau du pays hôte, pourraient dicter certaines pratiques à adopter au niveau de la filiale.

Selon Dunning (1993), malgré que les FMN respectent les pratiques locales en terme d'emploi, elles ont tendance à choisir des pays hôtes à faible système réglementaire, afin d'avoir plus de marge pour l'adoption de pratiques RH, pouvant même être interdites au niveau du pays d'origine de la FMN.

Dunning donne l'exemple de l'importance donnée en Allemagne aux représentations salariales contrairement au Royaume Uni. Le résultat est que les FMN en provenance de pays fortement réglementés choisissent des pays hôtes avec une faible réglementation de travail.

De même, les systèmes nationaux des affaires des pays hôtes (Business system), varient suivant leur capacité à être influencé par des modes de management importés (Whitley, 1998). La force des effets du pays hôte dépend aussi du degré de dépendance de son économie des FMN présentes sur son territoire. Lorsque cette dépendance est élevée, les FMN auront plus de poids à influencer le système local (Gunnigle et Al., 2002).

Il est également important de souligner que le pays hôte peut imposer à la FMN des pratiques différentes de celles utilisées au niveau de la maison mère. Ce processus peut être explicite, en faisant la distinction entre la « différenciation forcée » et la « différenciation choisie » (Ferner, 2000). La différenciation forcée peut découler des barrières imposées par le pays hôte, comme c'est le cas en Allemagne, où l'Etat force les FMN de différentes

nationalités installées sur son territoire, à adopter forcément, le système de représentations salariales, contrairement à ce qui peut être pratiqué au niveau de la maison mère (Tempel, 2002).

D'autre part, « la différenciation choisie » est possible lorsque le système d'affaires du pays hôte offre une certaine souplesse pour permettre aux FMN d'adopter des pratiques différentes de celles utilisées au niveau de la maison mère.

Il est à souligner toutefois, que malgré l'existence de barrières imposées par le pays hôte, les FMN recourent à des moyens imbriqués pour pouvoir reproduire leurs pratiques globales (Quintanilla et Ferner, 2003).

Myloni, Harzing et Mirza (2004)²⁰, ont exploré l'impact du pays hôte sur le transfert de pratiques RH dans plus que 53 multinationales implantées en Grèce. Leur étude a révélé 4 principaux constats :

- Les facteurs culturels et institutionnels du pays hôte exerce une forte influence sur le transfert de pratiques RH (Sorge, 1995 ; Whitley, 1992). Selon Ferner (1997), le système institutionnel du pays hôte pourra favoriser ou entraver le processus de transfert de pratiques RH vers les filiales. Les multinationales ont tendance à adapter leurs pratiques au contexte local. La logique d'adaptation des pratiques RH au niveau local a été souvent mise en avant par la littérature moderne, comme un vecteur de performance de la filiale, contrairement aux entreprises qui s'inscrivent dans une logique de globalisation (Newman et Nollen, 1996). Le constat des auteurs a porté aussi sur le degré d'adaptation qui diffère d'une pratique RH à une autre.
- L'impact des représentations syndicales locales sur le transfert de pratiques RH a été prouvé par les chercheurs, qui confirment que le transfert de pratiques RH dans les pays à forte présence syndicale est souvent difficile, vu le risque de conflit avec les règles syndicales, ou vis-à-vis des attitudes des salariés locaux (Beechler et Yanes, 1994).
- Le degré d'interaction avec les organisations locales : la filiale peut entretenir des relations avec des fournisseurs, clients partenaires financiers au niveau local. Des recherches récentes ont montré que le réseau tissé par la FMN au niveau local, et qui est composé des fournisseurs, clients et partenaires de l'entreprise, aura une influence sur les pratiques à adopter par la filiale (Rubery et al., 2002). En fait, l'adaptation des pratiques RH est souvent poussée par une quête de légitimité et d'acceptation par ces acteurs locaux (Gooderham et Al. 1993). Cette quête peut engendrer ainsi une influence sur les pratiques RH à adopter par la filiale (Hannon et Al, 1995 ; Rosenzweig et Nohria, 1994).
- Le degré de transfert diffère d'une pratique RH à une autre. Ce décalage est du aussi au niveau d'influence des facteurs locaux sur chaque pratique RH.

L'effet du pays hôte apparait donc comme l'un des déterminants majeurs du transfert de connaissances dans les FMN. Cette relation de causalité dépend aussi de la cohérence du

²⁰ Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International journal of Manpower*, 25(6), 518-534.

système national d'affaires du pays hôte (business system), de la force de sa réglementation, ainsi que la qualité de ses infrastructures. Elle dépend aussi du pouvoir économique du pays, et qui peut être mesuré par la taille du marché local, du degré de dépendance des capitaux étrangers,... (Waxin, 2008).

Ci après, un tableau récapitulant les principales études traitant l'effet du pays hôte sur le transfert de pratiques RH :

Chercheurs	Pays Hôte de la FMN	Méthodologie	Principales conclusions de l'étude
Ferner et Al. (2001)	Espagne et Royaume Uni.	Etude de 46 filiales de FMN Allemandes en Espagne et en GB.	Les filiales Allemandes avaient mis en œuvre des pratiques Allemandes, dans des pays fortement réglementés. Les filiales ont toutefois adapté leur système d'appréciation de la performance en tendant vers des pratiques plus anglo saxonnes.
Almons et Al. (2005)	Allemagne, Espagne, Irlande et Royaume Uni	Cas unique de FMN Américaine.	Bien que la FMN a lutté pour appliquer des pratiques standards à travers le monde, elle a été poussée à s'adapter aux contextes des filiales, vu l'existence de réglementations rigoureuses dans ces pays (par exemple, l'obligation de s'engager dans des systèmes de négociation collective en Allemagne, en Espagne et en France).
Purcel et al. (1994)	Australie	Etude sur 69 filiales Japonaises en Australie	Cartographier la typologie de la gestion des ressources humaines utilisée par un éventail d'entreprises japonaises opérant en Australie, classées par leurs tailles, secteur d'activité, et structure du capital.
Wasti (1998)	Turquie	Etude sur des filiales Japonaises et Américaines en Turquie.	Différences contextuelles entre pays en voie de développement et pays industrialisés. Les pratiques de GRH Japonaises sont plus compatibles avec le contexte Turque.
Stehle et Erwee (2007)	Asie	Filiales Asiatiques de FMN Allemandes	Les FMN Allemandes ont tendance à transférer leurs pratiques RH aux filiales, tout en laissant une marge d'adaptation aux managers locaux en raison des différences culturelles.

Tableau N° 7: Synthèse des recherches ayant porté sur l'effet du pays hôte sur les pratiques RH.

2.3.3 L'effet de la culture nationale

La littérature sur le transfert de connaissance dans les FMN a souvent montré que le processus de transfert est fortement influencé par la distance culturelle existante entre le pays d'origine de la FMN et le pays hôte. Des chercheurs ont même montré que la présence de similarités entre les deux contextes facilite le transfert de connaissances (Kedia et Baghat, 1988). Backley et Carter (2002) utilisent la notion de « frontières de connaissances » en faisant référence aux différences dans les aspects linguistiques, sociaux et identitaires par lesquels les individus attribuent un sens à leurs activités.

Dans les années 1980, les réflexions sur les identités culturelles ont connu des percées majeures, notamment en ce qui concerne la notion de culture. Geert Hofstede, un chercheur néerlandais a conduit un ambitieux programme consistant en une étude culturelle comparative portant sur plus de 50 pays.

Le concept de la culture se heurte à une multitude de définitions livrées par les différents chercheurs dans le domaine (plus de 160 définitions). La plupart de ces définitions échouent et donnent souvent des définitions soit trop étroite, soit trop large et peu claire, et qui englobe aussi des facteurs non-culturels (économiques, sociaux)²¹.

Il est à noter aussi que le concept a été emprunté par les chercheurs dans le domaine organisationnel à d'autres disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie, l'anthropologie et la psychologie. Et sa définition a été modifiée afin qu'elle soit adaptée aux orientations dans ce domaine.

Le terme « culture » est un terme si polysémique qui recouvre les idées présentes dans une société, les concepts, les idéologies, les valeurs, les attitudes, les normes, les comportements, les symboles, les rites, les habitudes, et les mythes (Livian et Louart, 1993)²².

Hofstede (2001) définit la culture comme étant « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une société par rapport à une autre* »²³. Le chercheur a analysé les comportements humains dans des situations similaires afin de découvrir ce qui les différencie. L'idée centrale du travail de Hofstede, se base sur la réflexion suivante : la seule chose pouvant différencier des groupes nationaux dans un milieu international si homogène, est la culture nationale.

Pour la différenciation des cultures nationales, le même auteur et à travers une étude sur 116 000 employés de la FMN Américaine IBM dans plus de 40 pays, a retenu quatre principaux indices permettant de mieux comprendre ces différences culturelles.

- la distance hiérarchique

La définition donnée par Hofstede au concept de la distance hiérarchique « *...est donc précisément la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis* ». Galbraith (1985), avance que l'espèce humaine a des attitudes innées de domination. En société, l'inégalité peut se traduire par la valorisation et la mise en avant du prestige, de la richesse et du pouvoir dans certains membres de société. Cette dimension explique la distance entre les individus aux différents niveaux d'une hiérarchie. Elle correspond donc au désir d'égalité et d'indépendance des membres d'une société.

²¹ Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.

²² Livian, Y. F., & Louart, P. (1993). Le voyage de la culture et de la motivation. J. Brabet.

²³ Hofstede, G. (2001). Culture consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations.

Ainsi, dans les sociétés caractérisées par une distance hiérarchique élevée, chaque individu connaît sa place dans la société. Le respect de la vieillesse et du statut est important pour afficher le pouvoir. En revanche, les cultures à faible distance hiérarchique essaient de réduire le pouvoir des leaders et des chefs, en mettant en avant l'indépendance et l'égalité de ses membres sans accorder d'importance au niveau hiérarchique auquel ils appartiennent²⁴. Certaines sociétés acceptent ces inégalités, vivent avec elles et les trouvent tout à fait normales.

Le tableau ci-après résume les principales différences relevées par Hofstede, entre les sociétés à forte et à faible distance hiérarchique :

	Faible Distance Hiérarchique	Forte Distance Hiérarchique
Inégalités	Les inégalités doivent être réduites	Les inégalités sont attendues et souhaitées
Dépendance	interdépendance entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.	Les plus faibles dépendent des plus forts.
Lien Parent/enfant	Le parent considère leurs enfants comme égaux et vice versa.	Les parents apprennent à leurs enfants à obéir, et les enfants les traitent avec respect.
Lien Enseignant/élève	Les enseignants attendant les initiatives de la part des élèves.	Les enseignants prennent toutes les initiatives en classe.
Valeurs d'autorité	L'attachement aux valeurs d'autorité décroît avec le niveau d'instruction.	L'attachement aux valeurs d'autorité est le même quel que soit le niveau d'instruction.
Centralisation	La décentralisation est la règle	La centralisation est la règle.
Echelle des salaires	L'échelle des salaires est resserrée.	L'échelle des salaires est très étendue.
Le patron idéal	Le patron idéal est un démocrate capable	Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un paternaliste.
Symboles de prestige	Les privilèges et les symboles de prestige sont mal perçus.	Les privilèges et les symboles de prestige sont considérés comme normaux.
La classe moyenne	La classe moyenne est nombreuse	La classe moyenne est peu nombreuse.

Tableau N° 8: Les différences entre la faible et la forte distance hiérarchique (adapté de Hofstede, 1991).

- L'individualisme/collectivisme :

Cet indice fait référence à la relation entretenue entre l'individu et la communauté auquel il appartient. Comme l'a bien indiqué Hofstede (1984), l'être humain est par définition un être social. Les sociétés diffèrent entre elles dans la relation que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité²⁵. Cette dimension nous permet de situer les sociétés en deux catégories distinctes :

²⁴ Hofstede G. (2001), *"culture consequences"*, Sage Publications Inc, 2ème édition, Etats Unis

²⁵ Hofstede, G. (1984) *"Culture's consequences: International differences"*, in *work-related values*. Newbury Park, CA: Sage

- D'abord les sociétés individualistes : Les membres de ce genre de sociétés valorisent beaucoup la liberté, le choix individuel et la vie privée des individus. Les liens entre les membres d'une telle société sont plutôt faibles.
- Le collectivisme : dans les sociétés collectivistes, l'identité se fonde sur le réseau social auquel les individus appartiennent. Il y a un fort respect au groupe, les individus pensent en termes de « nous » et il y a une obligation de protection entre les membres. L'individu est ainsi perçu comme un représentant du groupe, de la famille ou de la l'éthnie.

Les différences entre les deux sociétés peuvent être détaillées dans le tableau suivant:

	Sociétés collectivistes	Sociétés Individualistes
La famille	L'individu naît dans une famille élargie qui le protégera en échange de sa loyauté.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa famille proche.
L'identité	L'identité est fonction du groupe social d'appartenance	L'identité est basée sur l'individu.
Communication	Communications à contexte fort.	Communications à contexte faible
L'infraction	L'infraction fait perdre la face et engendre la honte pour soi-même et pour le groupe	L'infraction engendre culpabilité et perte du respect de soi.
Les diplômes	Ouvrent l'accès des groupes au statut plus élevé	Augmentent la valeur économique et/ou la fertilité personnelle.
Employé/employeur	La Relation se noue sur une base morale, comme un lien familial.	Il s'agit d'un contrat, fondé sur des avantages réciproques.
Recrutement	Le recrutement et la promotion prennent en compte le groupe d'appartenance.	Le recrutement et la promotion sont fonction des compétences et obéissent à des règles.
But/vocation	On recherche surtout l'harmonie et le consensus dans la société.	On recherche surtout l'épanouissement personnel.

Tableau N° 9: Les différences entre Les sociétés collectivistes et individualistes. (adapté de Hofstede, 1991).

- La masculinité / La féminité

Une société peut être qualifiée de masculine ou féminine, à travers des illustrations dans la vie quotidienne des individus, notamment la vie familiale, le système d'éducation, le milieu professionnel, le régime politique ou religieux...

Cet indice représente le degré auquel les valeurs de compétition, de performance et de succès, d'affirmation de soi et du matérialisme (traditionnellement des valeurs masculines) dominent les valeurs dites « Féminines » comme la qualité de vie, l'enrichissement personnel, les relations personnelles, l'aide à autrui et la solidarité. Cette dimension repose sur le fait que la répartition sexuelle des rôles sociaux ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés. Hofstede a dressé cette distinction, suivant les données collectées de son enquête et qui révèle une différence systématique dans les réponses entre les hommes et les femmes.

Ainsi, plus les rôles sont différenciés, plus la société manifeste des traits masculins. Plus les rôles sont interchangeables, plus la société se révèle féminine. Ainsi, dans les sociétés féministes, le succès est mesuré en termes du réseau relationnel et de conditions de vie. Hofstede (1983) souligne que dans une société masculine, le modèle public est l'entrepreneur agressif.

En partant de son étude empirique, le chercheur a pu classer plusieurs pays suivant cette dimension. Parmi les sociétés jugées masculines, figurent L'Allemagne et la Suisse. En revanche, les pays scandinaves et les Pays-Bas sont considérés comme des sociétés féministes.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les différences entre les deux aspects de cette dimension culturelle :

	Sociétés féminines	Sociétés Masculines
Valeurs dominantes	L'attention aux autres et la continuité.	Le succès matériel par le progrès.
Stress et bien être	Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être.	Stress important, sentiment subjectif d'anxiété.
Expression et agressivité	Il faut dissimuler ses émotions et son agressivité.	Il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient.
Relations humaines	Importance des personnes et des relations chaleureuses.	Importance de l'argent et des choses.
Faits et sentiments	Faits et sentiments sont du domaine des deux parents.	Les faits sont du domaine du père. Les sentiments du domaine de la mère.
Excellence	Le candidat moyen est la norme.	Le candidat brillant est la norme.
L'échec	L'échec scolaire est un incident mineur.	L'échec scolaire est un désastre.
Travail et vie	On travaille pour vivre.	On vit pour travailler.
Les conflits	Les conflits sont résolus par la négociation et le compromis.	Les conflits sont résolus par l'affrontement.

Tableau N° 10: Les différences entre Les sociétés Féminines et Masculines. (adapté de Hofstede, 1991).

- Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension mesure « le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs » (Hofstede, 1984). Elle fait référence au sentiment de malaise dans une société, dû à l'incertitude. Face aux événements futurs, la réaction est souvent différente d'une société à une autre. Ces attitudes et manières sont dictées essentiellement par le référentiel institutionnel, religieux et technologique. Il existe des sociétés qui acceptent cette incertitude, et vivent au jour le jour (faible contrôle d'incertitude). Dans une culture à fort degré de contrôle d'incertitude, il est nécessaire d'adopter des règles et juridictions visant à structurer la vie. Les individus dans cette culture, cherchent souvent à maîtriser l'avenir et à éliminer toute incertitude en ayant recours à la science et à la technologie, ou en instaurant des règles juridiques ou religieuses. Le contrôle

de l'incertitude est différent du contrôle des risques, car ce dernier est lié à un événement ou fait spécifique, alors que le contrôle de l'incertitude est plutôt lié à un phénomène ou événement abstrait et ambigu.

L'ensemble des études menées sur les dimensions de la culture depuis les années 80, ont confirmé les résultats des recherches de Hofstede. Il est à souligner que ce dernier n'a pas créé ces dimensions. Ces dernières sont nées des variables explorées par des scientifiques et sociologues anciens tels que Confucius, Mulder, Kuckhohn et Strodbeck.

Hofstede a tout de même réussi à conceptualiser ces dimensions, et leur donner un sens utile, à travers la clarification des différences culturelles, et la création de profil culturel pour chaque pays étudié, à travers un score basé sur les dimensions étudiées précédemment.

Le modèle d'Hofstede a connu aussi quelques limites, essentiellement liées à la généralisation des résultats sur les individus. Les scores sont appliqués à une population d'une manière générale, alors qu'on ne peut pas prédire le comportement d'un individu en particulier.

Il est à signaler que Hofstede a rajouté deux dimensions additionnelles à son modèle. Il s'agit de l'orientation temporelle (court ou long terme) et le rapport à l'indulgence. Nous avons fait le choix de nous concentrer principalement sur les quatre premières dimensions, d'abord parce qu'il s'agit de la tendance observée chez la majorité des études ayant analysé les aspects culturels nationaux, et surtout dans la perspective de pouvoir établir des comparaisons avec des études ayant effectué le même choix dans d'autres contextes. Ceci fera partie des perspectives futures de notre recherche.

Par ailleurs, Trompenaars et Hampden-Turner (1998) ont développé un modèle d'analyse culturelle à travers sept dimensions culturelles distinctes :

- L'universalisme/Le particularisme : Les auteurs qualifient de cultures universalistes, les sociétés qui imposent des lois communes et universelles. Ces cultures sont caractérisées par leur égalité, leur ouverture à la diversité sans discrimination. Ces cultures peuvent constituer toutefois, des freins pour des domaines particuliers, comme les arts, la spiritualité, les relations humaines, la beauté. Les auteurs ont pu identifier plusieurs pays dominés par cette culture universaliste, notamment Les Etats Unis, Le Royaume Uni, Le Canada, La Suisse, L'Australie,...
- Pour les cultures dites individualistes, les chercheurs ont insisté sur l'aspect de différence, qui marque ces sociétés. Ces cultures favorisent l'innovation et le développement de produits sophistiqués. Les procédures sont personnalisées et incomparables, et cherchent des solutions spécifiques pour chaque situation. Toutefois, des comportements xénophobes ou discriminants peuvent émerger au sein de ces sociétés.

- Collectivisme/Individualisme : Les cultures dites collectivistes sont orientées vers la coopération, contrairement aux cultures individualistes, qui sont beaucoup plus orientées vers la compétition.

Ainsi, dans les sociétés individualistes, les gens sont de plus en plus indépendants, motivés par l'importance donnée aux libertés individuelles. Ces cultures incitent ainsi, les gens à se distinguer du reste de la société, en mobilisant d'importants moyens, pour la réalisation de leurs objectifs. Ces sociétés soutiennent, toutefois, le plus fort et ignorent le plus faible.

Dans les sociétés collectivistes, ce sont les intérêts du groupe qui dominent. Le bien-être de l'individu et de la société régit au sein de ces cultures. Ainsi, ces sociétés sont souvent marquées par des valeurs très profondes, notamment l'altruisme, le lien social, la coopération, le partage, tandis que les sociétés individualistes sont plutôt marquées par la concurrence, l'intérêt personnel, le progrès et l'épanouissement personnels.

- Vision de détail/Vision d'ensemble : Les cultures dites de vision d'ensemble, sont beaucoup plus orientées vers la qualité que la quantité. Le problème est résolu, en le plaçant dans son contexte spécifique, ce qui permet de disposer d'une vision globale, et par conséquent identifier ces principales causes.

Pour la vision de détail, la résolution du problème, se base sur une analyse préalable du problème pour pouvoir identifier l'élément défectueux, et procéder ensuite aux corrections nécessaires.

- Statut attribué/statut Acquis : La culture Américaine est l'exemple le plus connu de la société à « statut acquis ». Cette culture favorise ainsi la compétence. La réussite des individus mérite le respect et l'estime de la société. Cette culture incite les individus à innover et à être compétitif.

Les individus ayant un statut attribué, il s'agit beaucoup plus d'une reconnaissance du statut d'origine de ces individus.

- Motivation exogène/ Motivation Endogène: Les préférences morales de tout individu sont guidées par sa vertu. Ainsi, la motivation endogène, ou la vertu intérieure conduit l'individu à agir suivant ses propres convictions et sa conscience, tout en restant indépendant dans ses actions ainsi que dans les moyens choisis pour la réalisation de ses objectifs. Dans une culture avec une motivation exogène, les actions de tout individu, trouvent leurs origines dans les rythmes naturels, dans la beauté et la puissance de la nature.

- Temps Séquentiel/Temps synchronique : Alors que le temps séquentiel est divisé en secondes et minutes qui se succèdent, le temps chronique est répétitif, cyclique et récurrent. Le temps c'est de l'argent, c'est ce qui caractérise le plus les cultures à temps séquentiel, qui accordent une grande importance au temps écoulé. Le temps synchronique caractérise les cultures adoptant l'idée du « bon moment ». Dans ces cultures, plusieurs activités peuvent être menées en parallèle, ce qui peut mener des fois à une distraction permanente.

Les dimensions développées par, Trompenaars et Hampden-Turner (1998), permettent de classer les cultures des pays, suivant les manières avec lesquelles les individus vivent en société. Les auteurs mettent aussi en évidence la richesse qui peut être générée en cas de combinaisons de manières ou de cultures. La critique adressée à l'approche de Trompenaars et Hampden-Turner (1998), est la binarité de la démarche, proposant deux variables pour chaque aspect culturel, ce qui met à l'écart toute autre manière abordant cet aspect différemment.

Hall et Hall (1990) ont considéré que la culture peut être mesurée par trois principales dimensions : la communication, le temps et l'espace. Selon les auteurs, les cultures sont différentes dans leur manière d'approcher chacun de ces dimensions.

- La communication : Culture à fort contexte/Culture à faible contexte : Les auteurs distinguent les cultures selon leur système de communication, et sa relation avec le contexte du pays. Ainsi, pour les cultures à contexte faible, les gens sont très individualisés, avec de faibles relations interpersonnelles. Les communications sont plus explicites et formelles. Pour les cultures à contexte fort, les individus entretiennent des relations plus personnelles, et le flux d'information est essentiellement implicite. La France, par exemple est un pays à contexte faible, alors que la Chine est classée comme une culture à contexte fort.
- Le temps : Cultures mono-chroniques/Culture poly-chroniques : Dans une culture mono-chronique, une grande attention est accordée aux horaires et à la ponctualité. Le temps est ainsi conçu et perçu d'une manière linéaire, et les tâches à faire sont approchées d'une manière séquentielle. Le temps est ainsi conçu comme un construit culturel. Les relations interpersonnelles à court terme sont généralement favorisées.
Pour les cultures poly-chroniques, le temps est conçu d'une manière synchronique, dans une perspective de réalisation simultanée de plusieurs tâches à la fois. On accorde moins d'importance à la ponctualité, et les plans ne sont pas rigides et peuvent être changés à tout moment. Les relations interpersonnelles sont souvent personnelles et amicales.
- Le rapport à l'espace : Cette dimension examine la manière avec laquelle les individus appréhendent les différents éléments relatifs à l'espace, notamment la territorialité, l'espace personnel, la signification des signes relatifs à l'espace. Cette conception peut être influencée par la taille du pays selon Hall.

Les dimensions de la culture nationale présentées par l'ensemble des chercheurs exposés précédemment, présentent souvent des similarités. Des auteurs ont cherché à opérer des imbrications entre ces dimensions pour définir des profils plus précis de pays étudiés. Ces dimensions constituent ainsi un moyen d'appréciation ou de mesure des cultures des pays, suivant des critères, des fois subjectifs, mais qui permettent de différencier des contextes disposant de référentiel culturel différent. Il faut aussi ajouter que les cultures nationales,

sont souvent issues de traditions, coutumes du pays, langues et souvent des religions pratiquées par ses individus. Ces origines de la culture ont aussi leur poids dans la définition des profils du pays.

Dans cette perspective, Kedia et Baghat (1988) ont étudié l'impact des profils culturels des pays sur le transfert de connaissance. Les deux auteurs ont conclu que le transfert de connaissance dans un contexte multiculturel sera plus facile, entre des pays culturellement proches.

Rossion (2008) a analysé les liens entre le transfert de connaissance et la culture du pays, suivant les dimensions du modèle Hofstédien. Nous résumons cette analyse dans le tableau suivant :

	Effets de la culture nationale sur le transfert de connaissance
Distance Hiérarchique	L'inégalité se détermine en fonction de la force de la distance hiérarchique entre individus. Le transfert de connaissance dépend amplement des interactions existantes entre individus, et le degré d'égalité existant au sein d'un groupe d'individus.
Individualisme/collectivisme	Le transfert de connaissances dans une culture collectiviste, concerne essentiellement les connaissances tacites, vu que les individus se réfèrent aux connaissances collectives communes, notamment aux non-dits, et aux observations. Dans le cadre d'une culture individualiste, le transfert est motivé par des motivations individuelles. Les individus sont autonomes et indépendants, avec une communication directe, explicite et verbale.
Masculinité/féminité	Dans une culture masculine, le transfert de connaissances a pour objectif d'augmenter la performance individuelle, de développer les carrières des individus, tout en se situant par rapport aux autres. L'esprit de compétitivité est omniprésent et peut provoquer même des échanges agressifs. Dans une culture féminine, les individus s'aident mutuellement et échangent leurs connaissances d'une manière plus aisée. Basée sur la solidarité et le consensus, cette culture favorise le transfert de connaissance.
Contrôle de l'incertitude	Une culture qui tolère l'incertitude, est caractérisée par une ouverture à l'apprentissage, par des situations où les données sont vagues et la perception du risque n'est pas dominante. L'échange et le transfert de connaissance dans cette culture est facile, avec un partage élargi des connaissances et une incitation à l'innovation. Une culture ne tolérant pas l'incertitude, privilégie les règles rigides, en affectant à chaque individu des compétences et des tâches précises. Le transfert de connaissance est donc peu structuré et favorise beaucoup plus les supérieurs hiérarchiques.

Tableau N° 11: L'impact de la culture nationale sur le transfert de connaissance. (Synthétisé de Rossion (2008)).

La gestion des connaissances au sein d'une FMN, ne se limite pas seulement à transférer la connaissance au-delà des frontières géographiques et politiques, mais aussi au-delà des frontières Culturelles.

Une étude menée par Snejina Michailova & Kate Hutchings (2004), s'est basée sur une comparaison de deux pays en phase de transition : La chine et la Russie en termes de partage de la connaissance. Les deux chercheurs se sont basés sur les critères de collectivisme, particularisme et individualisme, pour expliquer le comportement culturel des individus ainsi que des institutions dans les deux pays. Les comportements analysés, ont un impact significatif sur le partage de connaissance, dans ces pays²⁶.

Les différences entre la culture organisationnelle de la FMN et la culture nationale, ont deux effets sur le processus de transfert : d'un côté, elles intensifient l'ensemble des barrières, pour le partage de la connaissance (manque de confiance, difficulté de communication. De l'autre côté, elles causent une diversité au niveau de la main d'œuvre, et une large variété de différences culturelles (telles que le problème de la langue). Ainsi, le défi que la FMN doit relever, c'est d'instaurer un système de gestion de la connaissance, que ce soit au delà des frontières organisationnelles ou nationales²⁷.

La culture nationale influence aussi les comportements individuels. Les modes de communication, par exemple, varient d'un pays à un autre, d'une culture à une autre. Cette différence ne se réduit pas seulement, aux différences de langue, mais aussi aux différences de style, de gestuel, de mouvement, de croyances. Ainsi, la motivation constitue un élément très spécifique de la culture nationale (Altmeyer, 2010). La motivation des individus, diffère d'un pays à un autre. La FMN doit avant tout, identifier les besoins individuels, et chercher à comprendre les mécanismes qui peuvent motiver, les individus faisant partie de ses filiales et appartenant à des localisations différentes.

La différenciation de la FMN, peut être une source d'une large distance culturelle (Hofstede, 1980), avec le pays d'accueil. La FMN se trouve ainsi, obligée d'étudier les cultures nationales de tous les pays où elle a des filiales.

Le problème qui se pose, en se référant à la culture nationale, c'est la capacité du récepteur à comprendre, à utiliser, et à donner de la valeur à la connaissance reçue. Quand la connaissance est transférée, la FMN doit choisir entre l'intégration ou la différenciation. Autrement dit, elle doit opter soit pour une standardisation de la connaissance, ce qui implique une similitude et une normalisation au niveau des comportements et des pratiques organisationnelles de la filiale par rapport à la maison mère, soit transférer une connaissance adaptée au contexte et à la culture locale de la filiale, ce qui pousse la firme à être de plus en plus différenciée. De ce fait, la majorité des auteurs, traitent la FMN comme

²⁶ Michailova Snejina & Hutchings Kate, (2004). Knowledge Sharing and National Culture: A Comparison Between China and Russia, CKG Working Paper,.

²⁷ Helmut Kasper, Beate Halmeyer. knowledge management and organizational learning in MNC's, Vienna University of Economics and Business Administration

un réseau différencié, avec des attitudes variées et différentes d'une localisation à une autre. Cependant, pour un bon nombre de multinationales, l'intégration constitue une finalité en soi qu'il faut respecter, car elle reflète une image de la FMN chez ses clients et ses partenaires. Le fait d'adapter les approches clients aux contextes locaux, ne peut être qualifié de différenciation, car il s'agit à ce stade, d'un processus orienté vers le client, ce qui diffère de la différenciation qui représente un processus interne, visant une spécialisation accrue.

Ainsi, l'existence de contingences environnementales influence le processus de transmission de la connaissance organisationnelle au sein des FMN. Face à la diversité des variables, la maison mère est souvent invitée à prendre garde en évitant les biais ethnocentriques dans la considération de ses filiales. La maison mère ne doit pas perdre de vue que le transfert prend place, pour chaque filiale, dans des contextes nationaux bien différents les uns des autres.

La culture constitue aussi l'un des aspects largement discutés par la littérature, d'abord parce que le concept lui-même a fait l'objet de plusieurs débats dans d'autres domaines, et aussi vu la complexité que requiert son niveau d'analyse dans un contexte global.

Enfin, il faut souligner l'importance accordée par une grande partie des chercheurs aux interactions entre le processus de transfert de connaissance et les aspects culturels. Les facteurs culturels sont étroitement liés à la création, au transfert et au partage de la connaissance dans la FMN (De Long et Fahey, 2000). Gupta et Govindarajan (2000) insistent sur l'importance de la culture comme variante majeure dans le management de la connaissance dans les entreprises. Ce postulat a été confirmé plus tard par Nonaka et Takeuchi (2005), qui rajoutent que le transfert d'une connaissance tacite passe essentiellement par les interactions humaines, ce qui renvoie à l'importance de la culture dans la réussite de ce processus.

Une autre composante du pays, a suscité aussi beaucoup de débats. Il s'agit du profil institutionnel du pays.

2.3.4 L'effet du Profil institutionnel du pays

Dans son travail conceptuel sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, Kostova (1999) remplace la notion de « culture nationale » par la notion de « profil institutionnel ». Par rapport aux contributions précédentes qui portaient sur le contexte externe de l'entreprise, le concept de « profil institutionnel » d'un pays (country institutional profile) dépasse la dimension culturelle. En se fondant sur les travaux de Scott (1991), Kostova décrit ce concept selon trois composantes : régulatrice, cognitive et normative.

La composante régulatrice d'un contexte reflète la législation et les règles de conduites des affaires en vigueur dans un pays donné. En ce qui la concerne, la composante cognitive fait référence à des « catégories cognitives » adoptées et partagées par l'ensemble d'une population. Ces catégories cognitives influencent la perception, l'interprétation et la catégorisation d'événements se produisant dans un contexte organisationnel donné.

Finalement, la composante normative renvoie, d'une part, à des valeurs et à des normes qui régissent la vie sociale d'une collectivité en définissant ce qui est souhaitable dans un contexte donné, ainsi que, d'autre part, à des standards et à des spécifications sur la façon d'accomplir les choses (Hofstede, cité dans Kostova (1999)).

Malgré sa conception alternative du contexte social de l'entreprise, cet auteur reconnaît que les dimensions normative et cognitive se rapprochent du concept de « culture nationale » ; seule la composante régulatrice n'est pas directement liée au concept de culture. Selon Kostova (1999), ces trois dimensions contextuelles vont influencer le transfert de connaissances, car les pratiques de gestion, la structure organisationnelle ainsi que les façons de fonctionner propres à une organisation doivent être socialement légitimées. Cette condition s'explique par le fait que des individus qui ont mis en place, sont imprégnés de connaissances institutionnelles et sociales se reflétant dans les pratiques organisationnelles. Lors d'un transfert de connaissances (surtout de connaissances tacites), il existe toujours la possibilité que ces connaissances ne soient pas socialement acceptables d'un pays à un autre. Le même phénomène peut s'observer tant au niveau institutionnel qu'au niveau cognitif. Si les pratiques transférées entrent en conflit avec les institutions régulatrices du pays hôte ou bien avec les structures cognitives des individus de ce pays, le transfert risque de devenir une tâche extrêmement ardue.

Ainsi, l'environnement légal, administratif, économique et social du pays de la filiale où la connaissance est transférée n'est pas neutre. La nature de cet environnement est fonction des politiques du gouvernement en place, des conditions économiques et des caractéristiques politiques du pays (Milliman, Von Glinow et Nathan, 1991). La culture du pays influence la filiale, à travers les standards cognitifs et normatifs (Scott, 2013). Les schémas comportementaux et les conventions locales implicites ou explicites diffèrent selon les pays (Hofstede, 1980 ; Kostova et Cummings, 1997), du fait en particulier, de l'histoire, de l'éthique au travail, de la religion dominante ou encore des langues pratiquées. Les normes et valeurs du pays peuvent aussi influencer sur la façon de traiter les conflits, de prendre des décisions et de communiquer. Par exemple, au Japon, l'accent est mis sur les arrangements non contractuels, la confiance et les relations humaines. Selon la littérature sur les équipes dispersées (O'Hara-Devereaux, 1994), les difficultés incluent des divergences d'interprétation du projet, des désaccords sur la façon de gérer le projet et des incompatibilités dans la terminologie et les procédures.

2.3.5 L'effet de la culture organisationnelle de la FMN

Brown et Dodd (1998) ont considéré la culture organisationnelle comme un système de normes et de valeurs partagées par les individus d'un groupe ou d'une organisation. Il s'agit avant tout d'un référentiel pour chaque individu dans l'organisation, définissant ainsi les comportements et oriente les décisions et solutions au sein du groupe (Godelier, 2006).

La définition du concept a été présentée par plusieurs chercheurs, avec deux approches différentes.

- Une approche orientée vers la performance (Peters et Waterman, 1982 ; Deal et Kennedy ; 1982) : les adeptes de cette approche mettent l'accent sur le lien existant

entre la culture organisationnelle et la performance économique de la firme. Cette approche qualifiée de normative, a fait l'objet de critiques par certains chercheurs (Shepherd et Pringle, 2000; Cuche, 2004). Ces derniers expliquent que l'approche peut être perçue comme une manipulation idéologique du concept ethnologique de la culture, dont le but ultime, est de donner un sens à l'organisation de travail au sein de l'organisation. Ainsi, des dissonances sont à soulever entre la culture organisationnelle normative, matérialisée par les discours et des codes de conduite, et celle vécue réellement au sein de l'entreprise (Thévenet, 1986).

- Une approche orientée vers les identités sociales dans l'organisation (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995) : suivant cette approche, l'organisation est conçue comme un lieu de socialisation, en participant ainsi, à la création des identités individuelles et collectives. Ainsi, la culture se construit et permet aux acteurs de construire eux-mêmes leurs identités sociales.

Schein (1980, 1985) demeure l'un des chercheurs les plus cités dans la littérature relative à la culture organisationnelle. Le chercheur met l'accent sur les valeurs et les croyances composantes principales de l'organisation. Ce sont les représentations et les significations construites par les acteurs de l'organisation qui composent cette culture. Ces acteurs partagent les mêmes valeurs et une vision commune, leur procurant une homogénéité dans la résolution des problèmes rencontrés.

Selon toujours Schein (1980,1985), la culture organisationnelle peut être définie suivant ses composantes. L'auteur distingue trois couches superposées :

- D'abord l'observable dans l'organisation : Il s'agit des processus organisationnels visibles ou les artefacts. L'auteur cite le langage utilisé, l'architecture, les règles dominantes, les comportements et les coutumes.
- La deuxième couche est représentée par les valeurs de l'organisation. C'est à travers les objectifs organisationnels, la stratégie de l'organisation ainsi que le style de management que ces valeurs peuvent être élucidées.
- La dernière couche est représentée par les présomptions de base correspondant aux suppositions et source ultime des valeurs et artefacts de l'organisation. Ces présomptions sont difficilement observables, et sont acquises par les travailleurs.

La vision de Schein de la culture organisationnelle, est similaire à l'approche orientée vers la performance (Peters et Waterman, 1982 ; Deal et Kennedy ; 1982). La culture organisationnelle, permet ainsi aux dirigeants de l'organisation d'avoir un pouvoir sur le comportement des acteurs au sein de l'entreprise

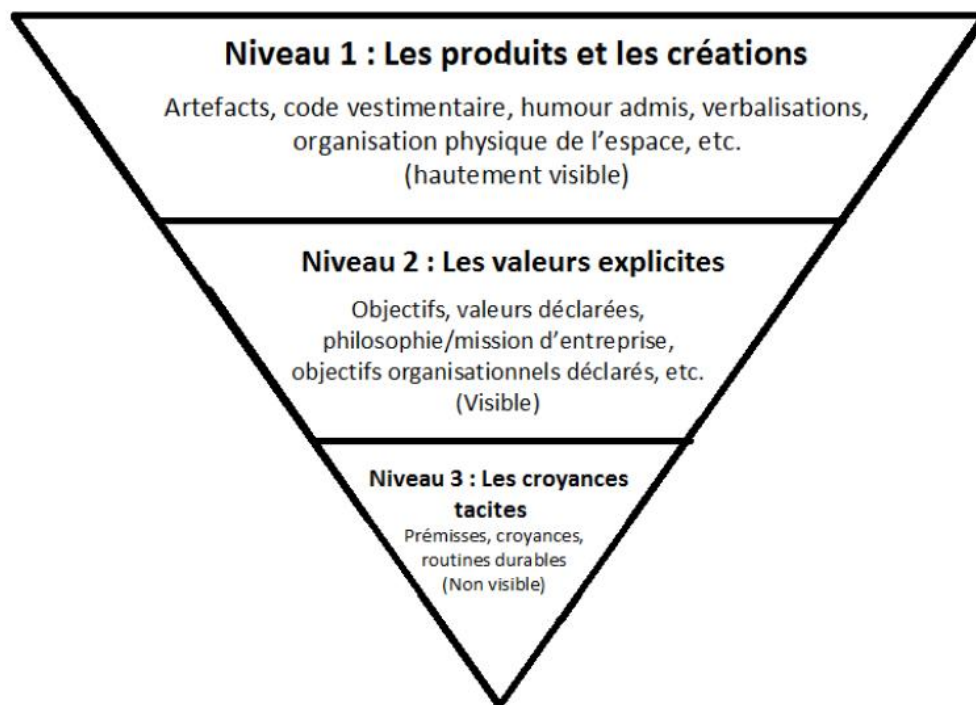


Figure N° 8: Niveau de la culture organisationnelle selon Schein (1980)

Dans les multinationales, la culture organisationnelle est perçue comme un instrument de coordination relativement informel des relations maison mère-Filiales (Waechter et al., 2003).

Dans un contexte international, la culture organisationnelle revêt un caractère normatif, et souvent plus complexe que le cas d'entreprises domestiques. Il s'agit à ce stade, de la problématique d'adéquation des valeurs, normes et pratiques de la maison mère avec les contextes culturels des pays de destinations (Schneider et Barsoux, 2004; Pesqueux, 2004, Segal, 2004).

Ainsi, la compatibilité entre les unités impliquées dans un processus de transfert de connaissances s'avère nécessaire pour réussir ce transfert (Kostova, 1999; Kedia et Bhagat, 1988).

Dans leur étude sur le transfert de la technologie et l'effet culturel, Kedia et Baghat (1988) ont emprunté le concept de « negotiated order » ou ordre négocié (Fine, 1984; Strauss, 1982; Strauss, Schatzman, Ehrlich, Bucher, & Sabshin, 1963), pour comprendre le rôle joué par les différences de cultures organisationnelles dans le transfert de technologie à l'international. Ce concept renvoie au fait que tout ordre social est un produit d'un processus de négociation. La négociation dépend des exigences de la structure de l'organisation, des canaux utilisés pour communiquer, ainsi que du rapport de force entre les

parties. Ainsi, toute nouvelle connaissance à adopter dans l'une des entités impliquées dans le processus de transfert de connaissance, doit passer par l'adaptation de l'ordre négocié. La difficulté réside beaucoup plus dans les incompatibilités pouvant exister entre les cultures organisationnelles des entités concernées par le transfert.

En se basant sur des travaux antérieurs de Schein (1985), Rousseau (1990) et O'Reilly et al. (1991), Kostova (1999) a développé un modèle conceptuel de transfert de pratiques organisationnelles stratégiques, tout en mettant en relief le rôle joué par la culture organisationnelle. L'auteur a défini la culture organisationnelle par ses composantes, notamment les normes, les valeurs, les symboles et les comportements partagés par les membres d'une même entité. Les pratiques organisationnelles stratégiques, qui constituent un type particulier de connaissance à transférer, peuvent faire l'objet d'un transfert dans une multinationale. Ce transfert sera impacté, entre autres, par la culture organisationnelle. Kostova a lié le succès de transfert de ces pratiques à la culture de l'unité destinatrice. Selon l'auteur, le processus de transfert et d'internalisation de la nouvelle connaissance sera plus facile à mettre en œuvre, dans le cas où l'unité destinatrice est dotée d'une culture organisationnelle caractérisée par un esprit d'innovation, d'apprentissage et de faculté de changement. Le degré de comptabilité des valeurs véhiculées par la connaissance et les cultures organisationnelles de l'unité destinatrice joue aussi un rôle important dans la réussite du processus.

La relation existante entre les cultures organisationnelles des multinationales et les cultures locales a fait l'objet de plusieurs débats dans la littérature. Un courant de recherche a soutenu l'idée selon laquelle les cultures d'entreprises globales, sont entrain de remplacer les identités nationales des pays hôtes (Geppert et Williams, 2006). Ces cultures deviennent de plus en plus multiculturelles, et se basent prioritairement sur les « best practices » organisationnelles globales, et qui seront intégrées par l'ensemble des entités dépendantes de la multinationale (Claus, 1998). Pour pouvoir intégrer cette culture globale, certains auteurs parlent du concept de « Global Mindset » (Rhinesmith, 1992 ; Murtha et al., 1998; Kefalas, 1998). Ce terme se traduit par «une structure cognitive hautement complexe caractérisée par une ouverture à et une articulation de multiples réalités stratégiques et culturelles à un niveau global ainsi que local ; et par une capacité cognitive de médiation et d'intégration de cette multiplicité» (Salamin et Fofana, 2013²⁸, repris de Levy et al., 2007). Cette faculté est à développer par les managers et les employés et ce à travers divers mécanismes, tels que la formation et les missions d'expatriation.

Ainsi, les différences entre la culture organisationnelle de la FMN et la culture nationale, ont deux effets sur le processus de transfert : d'un côté, elles rendent les barrières existantes, pour le partage de la connaissance plus intenses et contraignantes (manque de confiance, difficulté de communication). De l'autre côté, elles causent une diversité au niveau de la main d'œuvre, et une large variété de différences culturelles (telles que le problème de la

²⁸ Salamin. X, Fofana. M, (2013). La culture d'entreprise de la maison-mère entre influences du pays d'origine et influences globales Le cas d'une banque suisse internationale.

langue). Ainsi, le défi que la FMN doit relever, c'est d'instaurer un système de gestion de la connaissance, que ce soit au delà des frontières organisationnelles que nationales.²⁹

2.3.6 L'effet de la distance culturelle et institutionnelle

Dans les multinationales, la gestion des filiales existantes dans des pays émergents, est une tâche difficile, car le contexte local présente souvent des différences importantes par rapport au contexte de la maison mère, généralement située dans un pays développé. Au-delà des différences liées au développement, des contextes locaux peuvent présenter des différences culturelles très importantes par rapport au pays de la maison mère. La distance séparant la maison mère de ses filiales, peut avoir un impact très important sur les relations entre les deux unités.

Le partage de flux d'informations et de connaissances se fait au sein des multinationales, malgré l'existence de ces contraintes liées à l'espace, le temps, la culture et la langue. Certains chercheurs se sont basés sur l'intérêt et l'utilité des techniques modernes de communication, pour déclarer l'extinction des distances dans les échanges internationaux d'informations et de connaissances (Cairncross, 1997), d'autres chercheurs ont insisté toutefois, sur l'existence de la distance dans les relations internationales (Nachum et Zaheer, 2005; Ghemawat 2001).

La majorité des recherches dans le domaine, considère la distance comme unidimensionnelle en la limitant à sa seule dimension culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendjik et Slangen, 2006, Chapman et al. 2008). La distance, néanmoins, est un concept multidimensionnel, dont l'appréhension, la conceptualisation et l'opérationnalisation demeurent encore difficile à cerner (Angué et Mayrhofer, 2008; Child et al. 2009).

Depuis les débuts de la littérature sur le management international, le concept de la Distance était au centre des préoccupations des chercheurs. Même, il y a des auteurs qui ont assimilé la gestion internationale à la gestion des distances (Zaheer, Schoenecker et Nachum (2012). Le terme a été utilisé aussi d'une manière péjorative pour désigner le degré de similarité entre deux contextes, ainsi que les perceptions de ces similarités. Les origines du concept reviennent à Beckerman (1956) à travers le concept de « distance psychique » et qui a été renforcée par Kogut et Singh (1988), qui ont introduit le concept de « Distance culturelle » basée sur les dimensions culturelles de Hofstede (1980) et qui mesurent les écarts existants entre les valeurs culturelles de deux pays distincts. Kogut et Singh ont ainsi introduit des index mathématiques pour la mesure de la distance au niveau international, et qui sont devenus une référence dans la discipline. Ces index sont fondés sur les indices constatés par Hofstede (2001) à travers les quatre dimensions culturelles, ce qui permet de calculer la distance culturelle entre différents pays. Rappelons que l'étude empirique menée

29 Helmut Kasper, Beate Haltmeyer. Knowledge management and organizational learning in mnc's. Vienna University of Economics and Business Administration.

par Hofstede (2001) a permis d'attribuer des scores précis concernant quatre dimensions culturelles à une cinquantaine de pays.

Selon Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), la distance psychique peut être définie comme étant « *la somme des facteurs qui entravent les échanges d'informations entre les entreprises et les marchés* ». Il s'agit notamment, des différences de langues, de cultures, de système d'éducation, de contexte industriel et institutionnel. La distance psychique est considérée comme une mesure totalement subjective, du fait qu'elle reflète la perception des individus de la distance existante entre deux entités organisationnelles. La distance psychique demeure un concept large, et ne peut pas être réduit aux différences culturelles (O'Grady et Lane, 1996 ; Dow et Karunaratna, 2006 ; Brewer, 2007). Ainsi, les deux concepts ne sont pas équivalents, mais peuvent être considérés comme complémentaires, puisqu'en réalité, la distance culturelle peut être considérée comme une des dimensions de la distance psychique (Dow et Karunaratna, 2006).

Ghemawat (2001) a développé le concept de « distance », à travers un cadre d'analyse nommé CAGE, et qui identifie quatre dimensions de la distance entre pays, à savoir Culturelle, Administrative, Géographique, et Economique:

- Distance Culturelle : il s'agit de la distance existante entre la langue, les valeurs, les normes sociales et la foi de deux cultures de pays distincts. L'analyse à ce niveau pourrait se faire en établissant des comparaisons entre pays suivant les dimensions culturelles de Hofstede (Kogut et Singh, 1988).
- La distance Administrative : cette distance peut être décomposée en 3 principaux axes : historique, relatif à l'histoire de chaque pays, notamment son passé colonial, institutionnel, relatif aux différences existantes entre les institutions réglementaires, cognitives et normatives de chaque pays (Kostova, 1996), et enfin, politique, faisant référence au système idéologique du pays, ainsi qu'à la stabilité et risques politiques.
- La distance géographique : il s'agit de la distance physique ou kilométrique existante entre les deux pays. Cette distance va s'accroître en l'absence de frontières communes, le manque d'accès fluvial ou maritime, l'absence ou la faiblesse des systèmes de transport ou bien les différences climatiques. Ghemawat (2001) affirme qu'en cas de proximité géographique, le transfert d'informations deviendra plus facile. Shenkar (2001) ajoute qu'une faible distance géographique réduit les barrières à l'entrée, facilite les contacts personnels ainsi que le transfert efficace des connaissances.
- La distance économique : il s'agit des différences dans les richesses économiques des pays, des coûts et la qualité des ressources financières, naturelles et humaines disponibles. Le chercheur a mis l'accent sur le revenu ou le pouvoir d'achat, comme étant le principal attribut de la distance économique pouvant exister entre deux pays. La mesure de cette distance, a été abordée par la majorité des études, en se

basant principalement sur le PNB (produit national brut) par habitant (Tsang et Yip, 2007).

Dans la littérature portant sur le transfert de connaissance dans un contexte international, les travaux se sont concentrés principalement sur les distances culturelle et institutionnelle. Pour Kogut et Singh (1988), la distance culturelle fait référence réellement au degré d'éloignement de deux cultures nationales. En d'autres termes, il s'agit de deux systèmes d'idées et de valeurs partagés par les individus d'une même société. La distance culturelle concerne donc, les nations et non pas les firmes.

L'impact de la distance culturelle sur le développement international des entreprises a été examiné dans plusieurs études empiriques. Aussi, ses effets sur le processus d'internationalisation fait toujours débat entre les chercheurs (Ambos et Ambos, 2009 ; Brouthers et Brouthers, 2001; Shenkar, 2001; Stahl et Voigt, 2008). Certains auteurs défendent l'idée selon laquelle la distance culturelle ne constitue pas nécessairement une contrainte face à l'internationalisation des activités. Cette position est argumentée par le fait qu'une faible distance culturelle (ou psychique) peut rendre les dirigeants peu attentifs aux différences et disparités pouvant exister entre les deux pays, ce qui va impacter négativement les capacités d'apprentissage (O'Grady et Lane, 1996). Une autre position examinant l'ensemble des études empiriques portant sur le sujet (Tihanyi et al. 2005), avance qu'une forte distance culturelle peut réduire l'engagement capitalistique des entreprises dans les opérations internationales.

Les différences existantes entre les cultures des différents pays dans lesquelles les filiales sont situées, exercent des influences modératrices sur le transfert de connaissance vers ces filiales. En se basant sur le modèle Hofstédien, Bhagat, Harveston, Kedia et Triandis (2002) ont conceptualisé quatre schémas pour différencier les sociétés suivant la distinction individualisme versus collectivisme. Cette distinction permet de mieux comprendre les modes de raisonnement, ainsi que les manières avec lesquelles les individus traitent, interprètent et se servent de l'information. Ces quatre schémas se présentent comme suit : l'individualisme vertical, l'individualisme horizontal, le collectivisme vertical et le collectivisme horizontal.

La distinction vertical/horizontal, est importante pour l'explication du transfert de connaissance, dans la mesure où les mécanismes de transfert et les flux de communication changent suivant la culture dominante du pays.

Ainsi, les individus issus de cultures qualifiées de verticales, se considèrent généralement, différents des autres dans les relations sociales. Aussi, le traitement de l'information et de la connaissance au sein de la FMN, prend place selon les arrangements hiérarchiques de l'organisation, dans laquelle les supérieurs s'accaparent en premier l'information ou la connaissance, avant de les diffuser aux autres membres de la multinationale. Contrairement aux cultures verticales, les gens issus de cultures horizontales, se considèrent relativement semblables aux autres dans les relations sociales. Le partage de la connaissance est fait pour tous les membres de la FMN, sans distinction du niveau hiérarchique (Bhawuk, 2001 ; Chen, Meindl et Hunt, 1997 ; Triandis et Gelfand, 1998).

En faisant toujours référence à Hofstede (1980, 2001), les cultures individualistes mettent l'accent sur la connaissance hors contexte, contrairement aux cultures collectivistes, qui préfèrent la connaissance tacite, systémique et contextuelle.

Nous résumons les caractéristiques et les combinaisons de ces cultures dans la matrice suivante :

	Horizontal (L'individu est au même niveau que les autres)	Vertical (L'individu occupe une position hiérarchique vis-à-vis de l'autre)
Individualisme	Avoir confiance en soi, unique, exprimer sa particularité, modeste, orienté vers soi. vouloir se démarquer du reste du groupe et mettre l'accent sur les valeurs d'indépendance	S'améliorer via la compétition, l'auto réalisation, en quête du pouvoir et du prestige. sensibles à la hiérarchie et au désir d'atteindre un statut élevé. accorder de la valeur à l'accomplissement de soi, à soi-même plutôt qu'au groupe.
Collectivisme	Bénévolat et partager avec le reste de la communauté les mêmes objectifs et finalités.	Engagement dans le groupe et reconnaissance de la primauté du groupe sur l'individu, en développant l'harmonie.

Tableau N° 12: Les motivations/valeurs caractérisant l'individualisme et le collectivisme- vertical et horizontal

Source : Shavitt, Lalwani, Zhang et Torelli (2006)

D'après cette distinction, le partage de la connaissance dans un cadre international aura plus de chances à réussir dans un cadre de culture collectivisme horizontal.

Aussi, lorsqu'il s'agit de transfert de connaissance émanant d'une culture collectiviste verticale, vers un pays où la culture individualiste horizontale domine, le risque d'échec devient plus important, vu la distance importante existante entre les deux cultures.

De même, un transfert de connaissance émanant d'une culture collectiviste vers une autre qui est aussi collectiviste mais avec une dimension sociale différente, aura plus de chance à réussir.

Ambos et Ambos (2009)³⁰ ont trouvé que les multinationales doivent ajuster leurs mécanismes de transfert de connaissance suivant la distance existante entre le pays d'origine et le pays hôte. Les deux chercheurs ont distingué entre les mécanismes personnels de coordination (Personal coordination mechanism PCM), et les mécanismes de coordination basés sur la technologie (technology-based coordination mechanisms TCM). Les chercheurs ont conclu, que l'ajustement des mécanismes de transfert de connaissance suivant la distance existante entre les deux cultures impliquées dans le processus, a un impact positif sur le succès du processus de transfert.

Parallèlement, et sans nier le rôle déterminant de la distance culturelle sur le transfert de connaissance, de nombreuses recherches en management international, se sont focalisées sur

30 Ambos, Tina C., Ambos B., (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations", Journal of International Management.

l'impact de la distance institutionnelle. Les premières recherches se sont intéressées à l'effet de la distance institutionnelle sur les stratégies d'internationalisation, et plus particulièrement sur les choix d'investissement. D'après ces études, le niveau d'incertitude découlant du contexte institutionnel du pays hôte, impacte le mode d'entrée de la FMN, ainsi que l'évolution de ses investissements dans le temps. La distance institutionnelle, peut aussi engendrer des coûts supplémentaires à la FMN, impactant ainsi les modes de développement international de la firme.

Le contexte institutionnel, tel qu'il a été décrit par la littérature, est représenté par quatre principales institutions : L'Etat, le système de justice, le système financier et la famille (Moore et Rees, 2008). Ces auteurs, ont démontré que la combinaison de ces institutions, crée une diversité dans les organisations sociales et économiques, engendrant ainsi des systèmes nationaux spécifiques. Au-delà de l'impact des lois et institutions, les normes idéologiques à travers les schémas cognitifs et normatifs ainsi que le système de valeurs exercent aussi un impact institutionnel sur le management et la stratégie de la FMN (Ferner et al. 2005). Selon Ferner (2005), la principale source d'influence institutionnelle, n'émane pas forcément des lois et réglementations, mais plutôt des normes idéologiques.

Sisson (2007) a classifié les règles et normes institutionnelles, en trois principales catégories : Les règles régulatrices, qui procurent un pouvoir et une autorité de correction aux institutions. Les règles normatives reflètent les valeurs de la société, à travers des règles, des lois et des codes communs. Enfin, les règles cognitives réfèrent aux notions prises pour acquis par les individus d'une société donnée.

Ainsi, la distance institutionnelle mesure les différences existantes entre deux contextes institutionnels différents. Le profil institutionnel du pays (Kostova, 1999) reflète les spécificités de l'environnement institutionnel du pays, notamment les institutions existantes, le système de réglementation, le système politique ainsi que les structures de connaissance (Kostova, 1996).

Les chercheurs se sont tous mis d'accord sur l'effet de cette distance sur le succès du transfert de connaissance. L'approche de Kostova (1998), considère que les connaissances transférées dans le cadre d'une organisation multinationale, sont sensiblement impactées par l'environnement institutionnel du pays, et aussi le degré de similitude entre les contextes institutionnels de l'émetteur et le récepteur, affecte le succès du processus de transfert. La pratique à transférer sera amenée, ainsi à être modifiée et adaptée pour répondre au mieux au contexte institutionnel, dans lequel elle va être utilisée (Ferner 1997; Whitley, 2001).

Le niveau d'analyse pourra se faire à travers deux niveaux : d'abord à un niveau macro institutionnel, faisant référence aux systèmes d'affaires nationaux, et aussi à un niveau micro institutionnel, se situant au sein de la FMN. Le premier niveau pourrait être représenté par la réglementation instaurée par l'Etat, le système politique, les lois normatives ainsi que les institutions de régulation. Le niveau micro institutionnel, n'est qu'une reproduction miniaturisée du système macro, notamment à travers les représentations qu'ont les individus de ces normes et réglementations.

Les facteurs institutionnels existants dans les deux pays impliqués dans le processus de transfert présentent certainement, des similarités et des différences. Ces différences poussent les multinationales à adapter ces pratiques aux contextes locaux, afin de leurs donner plus de légitimité.

L'approche institutionnaliste présente aussi des limites. Cette approche a tendance à surestimer l'importance de la distance culturelle (Collings, 2003). Aussi, les institutions jouent un rôle de régulation de l'environnement, d'où leur effet sur le transfert de connaissance, mais ces institutions laissent tout de même, une marge pour que les acteurs puissent agir et effectuer des choix (Almond et al., 2005). Donc, leur impact n'est pas total sur le phénomène.

2.3.7 L'effet de la stratégie de la multinationale

Michael Porter, l'un des précurseurs du domaine de la stratégie, a identifié les quatre principales étapes d'un processus stratégique, à savoir l'établissement des objectifs, le diagnostic interne et externe, le choix de la stratégie, et sa mise en œuvre.

En le situant dans un environnement international, ce processus doit inclure la considération du contexte international, ainsi que le choix entre adaptation ou intégration (Tallman et Yip, 2001). Au fur et à mesure de l'internationalisation de la firme, son environnement devient de plus en plus complexe, ce qui exige la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôle entre la maison mère et les filiales, permettant une meilleure performance de ces dernières, suivant les objectifs qui leurs ont été assignés par la maison mère (Johanson et Vahlne, 1977 ; Ohmae, 1994 ; Kidger, 2002). De ce fait, l'étude de la stratégie de la firme multinationale, trouve ses sources dans l'approfondissement de la relation existante entre la maison mère et ses filiales, et plus principalement les mécanismes de coordination et de contrôle.

Bartlett et Ghoshal (1998) et Kidger (2002) ont proposé trois stratégies des FMN permettant d'assurer cette coordination :

- La stratégie globale : cette stratégie se base sur une standardisation accrue des produits et une intégration maximale des opérations, ainsi qu'un contrôle serré des filiales par leur maison mère. Les connaissances développées au niveau de la maison mère, en font l'objet de transfert et d'intégration au niveau des filiales, sans adaptation au contexte local.
- La stratégie Multidomestique : Cette stratégie procure aux filiales une certaine autonomie dans la gestion des ressources internes. Cette autonomie se traduit par une création et développement de nouvelles connaissances (Solvell et Zander, 1995).
- La stratégie de localisation globale (Ohmae, 1994), la « glocalisation » (Bartlett et Ghoshal, 1998). Il s'agit d'une combinaison des deux premières stratégies.

Face aux changements que connaît l'environnement international, Bartlett et Ghoshall (1998)³¹ ont révélé l'insuffisance des trois stratégies citées précédemment, et proposent une nouvelle typologie de profil stratégique, et ce suite à une étude menée sur des multinationales Américaines, Japonaises et Européennes. Ces profils se présentent comme suit :

- La Multinationalisation : ou la stratégie « multidomestique » (Volkov, 2011). Cette stratégie est très sensible aux spécificités locales des filiales. Ces dernières jouissent d'autonomie décisionnelle. Les filiales se retrouvent donc, très impliquées dans le réseau d'affaires local, permettant ainsi de développer des connaissances spécifiques au contexte dans lequel elles évoluent. Ces connaissances ne peuvent pas, toutefois, faire l'objet de transfert vers d'autres unités, vu leur caractère contextuel.
- La Globalisation : Cette stratégie adopte une intégration globale des opérations, et une centralisation des décisions au niveau de la maison mère. Le contrôle est très important, et la recherche permanent de l'efficacité globale est la principale motivation de la firme. Les connaissances sont standardisées et sont diffusées par la maison mère vers toutes les filiales, sans adaptation préalable au contexte.
- L'internationalisation (ou stratégie internationale) : Elle combine à la fois le besoin de répondre au contexte local, et celui d'optimiser l'efficacité des coûts au niveau global. Avec cette stratégie, la FMN développe des connaissances à transférer à chaque filiale suivant son contexte, en même temps, elle maintient le contrôle sur les connaissances clés.
- La stratégie transnationale : Les FMN souhaitant maintenir leur niveau de compétitivité, doivent combiner les stratégies globales, internationales et multinationales (ou multidomestiques) d'une manière simultanée. Dans une stratégie transnationale, les connaissances et compétences sont géographiquement réparties, en gardant leurs interdépendances et leurs spécificités selon le contexte dans lequel elles évoluent. Chaque filiale s'intègre dans l'activité globale de la firme par sa contribution particulière. Cette stratégie est illustrée par le fameux slogan « Think global, act local ». La connaissance est créée mutuellement par la maison mère et la filiale, et elle est partagée avec les autres unités.

Bartlett et Ghoshall (1998) ont analysé ces stratégies suivant les dimensions suivantes : la configuration spatiale des actifs et des compétences clés de l'organisation, la contribution des filiales aux activités globales de la firme et, finalement, le sens de partage et de diffusion des connaissances. Le tableau ci après résume ces stratégies :

31 Bartlett, C. & Ghoshal, S., (1998). *Managing across borders: the transnational solution* ». Boston, MA: Harvard Business School Press.

Caractéristiques organisationnelles	Multinationale	Globale	Internationale	Transnationale
Configuration des actifs et des capacités organisationnelles	Décentralisés et autosuffisants au niveau national	Centralisés à l'échelle globale	Les compétences de base (<i>core competencies</i>) sont centralisées, les autres sont décentralisées	Dispersés, interdépendants et spécialisés
Rôle des unités étrangères (des filiales)	Exploration et exploitation des opportunités locales	Application de la stratégie du siège social	Adaptation et exploitation des compétences du siège social	Contribution aux opérations mondiales intégrées de la part de chacune des unités locales
Développement et diffusion des connaissances	Connaissances sont développées et retenues au sein de chaque unité	Connaissances sont développées et retenues au centre	Connaissances sont développées au centre et transférées aux filiales étrangères	Connaissances développées et partagées à travers le réseau global

Tableau N° 13: Stratégies d'internationalisation des EM

Source : Bartlett et Ghoshal (1998)

Les auteurs ajoutent aussi que le choix de la stratégie à adopter dépend aussi de plusieurs autres facteurs, notamment le secteur d'activité, la complexité des contextes locaux, ainsi que l'environnement international. Ceci supporte l'idée défendue par les chercheurs, selon laquelle ils mettent en avant les insuffisances des trois premières stratégies et proposent la stratégie transnationale comme une stratégie permettant une meilleure adaptation au contexte, et une meilleure diffusion des connaissances à travers le réseau global de la firme.

Des recherches plus récentes, ont traité l'impact de la stratégie internationale de la FMN sur le transfert de pratiques RH. Kim et Gray (2007) ont démontré à travers une étude sur des FMN Australiennes, que le lien entre le transfert de pratiques RH et la stratégie existe. Selon les auteurs, la standardisation des pratiques RH au niveau des filiales, est de plus en plus importante dans le cas où l'entreprise adopte une stratégie globale (Taylor et al., 1996). Cette similarité des pratiques RH, sous entend aussi une omniprésence de mécanismes de coordination et de contrôle entre la maison mère et ses filiales, réduisant ainsi la marge d'autonomie de la filiale. Par opposition, les FMN ayant une stratégie multi domestiques, ont tendance à adapter les pratiques RH au contexte local.

Le lien entre la stratégie internationale de la firme et le transfert de pratiques RH, n'a pas suscité beaucoup de débats entre les chercheurs. Ce manque d'écrits sur le sujet, trouve ses origines dans l'importance accordée par la littérature aux autres facteurs notamment la culture nationale et organisationnelle, les effets pays...

La littérature a aussi, considéré que les pratiques RH en tant que connaissances à transférer dans les FMN, et contrairement à la technologie et la R&D, sont beaucoup plus influencées par le contexte culturel et institutionnel que la stratégie de la FMN.

2.3.8 L'effet de la structure organisationnelle de la multinationale

Au fur et à mesure de son internationalisation, la FMN fait évoluer sa structure organisationnelle. Le choix entre centralisation et décentralisation s'impose après les premiers pas dans l'internationalisation. En adéquation avec la stratégie adoptée par la FMN, une structure organisationnelle basée sur la centralisation va en parallèle avec une intégration et une standardisation des opérations au niveau des filiales, et une centralisation de la décision au niveau de la maison mère. Par opposé, la décentralisation et comme son nom l'indique, met l'accent sur l'autonomie des filiales avec un pouvoir de décision déléguée (Kidger, 2002).

La complexité de l'environnement international, et l'intensification de la concurrence, ont poussé les FMN à adopter de nouveaux arrangements structurels. La structure matricielle est à ce jour, l'une des structures les plus utilisées par les FMN.

Bartlett et Ghoshal (1998) indiquent toutefois, la difficulté relative à la conception de ce genre de structure. La difficulté majeure réside dans le risque de chevauchement dans les informations, les tâches et les responsabilités au sein de la FMN. Cette difficulté a poussé plusieurs FMN à faire appel à des structures en réseau (Bartlett et Ghoshal, 1998). Cette structure permet de faire face d'une façon plus efficace, aux distances spatiales, temporelles et linguistiques.

Hedlund (1994) confirme que cette structure permet à la FMN de se doter de plus d'un centre de décision. En relation avec la création et le transfert de connaissance, Hedlund propose une structure en forme de « N », qui favoriserait une meilleure diffusion de la connaissance au sein de la FMN.

La structure du réseau intégrée (integrated network model) proposée par Bartlett et Ghoshal (1998) considère la FMN comme un ensemble d'unités dispersées géographiquement et qui créent de la valeur ajoutée pour la firme. Il existe des liens de types fonctionnels entre ces unités, qui disposent d'une autonomie relativement importante. Cette organisation répond à la fois aux exigences de la stratégie globale, tout en développant une sensibilité locale. Certaines fonctions de coordination peuvent être centralisées au niveau de la maison mère. D'autres peuvent être déléguées directement à la filiale.

Selon Bartlett et Ghoshal (1998), la structure du réseau intégré est une structure adaptée à la création et au transfert de la connaissance entre les unités de la FMN, essentiellement parce qu'elle favorise l'implication de toutes les entités dans le processus. La vocation de base de cette structure est l'échange des meilleures pratiques, entre les unités de la FMN, et ce sans être contraint de transiter par la maison mère (Hedlund, 1994).

Tsai (2002) a analysé la relation stricte entre la structure organisationnelle de la FMN, et le transfert de connaissance. Deux arrangements structurels sont mis en évidence par l'auteur à travers leurs liens avec le transfert de la connaissance dans les FMN. La première structure organisationnelle étudiée est la structure hiérarchique classique. Il s'agit d'une structure fondée sur la centralisation des décisions et une formalisation des opérations. Selon l'auteur, cette structure représente un véritable frein à la création et à la diffusion de la connaissance

dans la FMN. Cette forme d'organisation pourrait être favorable pour le transfert de connaissances techniques, ou explicites d'une manière générale, vu l'existence de canaux formels de communication. Les connaissances tacites, et qui constituent la majeure partie des connaissances organisationnelles, exigent des échanges informels entre les unités impliquées dans le transfert, ce qui n'est pas permis dans le cadre d'une telle structure. De plus, la structure hiérarchique classique réduit souvent la marge de manœuvre octroyée aux dirigeants des filiales, au vu de la centralisation de la décision au niveau de la maison mère. Cette centralisation pourrait provoquer même un manque de motivation chez ces dirigeants. A l'opposé de la structure hiérarchique basée sur la formalisation et la centralisation, Tsai (2002) met en évidence l'importance de la structure fondée sur les relations latérales informelles pour la FMN (informal lateral relations). Cette structure, selon l'auteur, est basée principalement sur une interaction sociale entre les individus et les unités, favorisant ainsi la création et l'échange de la connaissance (Ghoshal, 1994). Selon Tsai (2002), cet échange social entre les unités d'une FMN permet de développer la confiance, et réduire significativement l'incertitude relative à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Le lien existant entre la structure de la FMN, et la création et le transfert de connaissance, ne peut être étudié d'une manière isolée, sans le placer dans le contexte particulier de la FMN. Tsai (2002) a étudié cette corrélation, tenant compte de la concurrence de marché existante ou non, entre les unités impliquées dans le transfert. L'auteur conclut qu'en cas de concurrence de marché existante entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance, une structure organisationnelle basée sur la centralisation réduit considérablement le partage de la connaissance. Au contraire, une structure basée sur des relations latérales, améliore le partage de la connaissance, entre deux entités ayant une concurrence sur le marché. Ce constat est intéressant dans la mesure, où il met l'accent sur l'importance de cette concurrence de marché, et son rôle dans la décentralisation de l'organisation.

La littérature a évoqué aussi un autre volet important, et qui peut être complémentaire au rôle de la structure organisationnelle, à savoir le rôle des canaux de communication, utilisés par la FMN. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), le transfert de la connaissance au sein de la FMN, ne peut être effectué, sans passer prioritairement par la création d'un ou plusieurs canaux de communication. La structure hiérarchique est une structure qui développe ce genre de canaux, mais qui demeurent limités aux connaissances explicites. Selon Gupta et Govindarajan (2000) la FMN doit développer davantage ses canaux de communication, afin de favoriser les échanges informels entre les unités organisationnelles.

Par ailleurs, les recherches ayant traité le sujet de l'impact de la structure sur le transfert de connaissance dans la FMN, n'ont pas accordé beaucoup d'importance aux structures adoptées au niveau des filiales. À ce niveau, les chercheurs ont mis l'accent plutôt sur la structure de la FMN, mais sans spécifier s'il s'agit de la structure à adopter au niveau de la maison mère ou celle de la filiale. Dans la majorité des études, la FMN est considérée comme en ensemble homogène, avec des filiales organisées à l'image de la maison mère.

Ceci paraît plus adapté pour une FMN qui suit une stratégie globale, avec une déclinaison de la stratégie et l'organisation sur les filiales. Les FMN suivant une stratégie multidomestique, peuvent laisser la marge aux filiales pour développer des structures organisationnelles différentes de la maison mère. Avoir deux structures différentes entre deux entités impliquées dans un processus de transfert, est un sujet qui paraît intéressant à approfondir, du fait de la complexité apparente de la diffusion de la connaissance.

Rappelons, toutefois, que Ghoshal et Nohria (1989) ont démontré que les structures des filiales sont contingentes à leur environnement local. Ils avancent que le contexte de la filiale peut être différencié selon deux critères et en fonction de quatre catégories distinguées :

- Le niveau de ressources locales, qui détermine le niveau de dépendance de la filiale (dépendant indépendant);
- La complexité de l'environnement relativement aux autres filiales du groupe (complexité faible ou élevée).

Aussi, et comme confirmé par Tsai (2002), nous considérons que l'impact de la structure organisationnelle sur le transfert de la connaissance dans la FMN, ne peut être étudié d'une manière isolée. En plus de la stratégie et la structure du marché (Tsai, 2002), d'autres facteurs contextuels peuvent agir sur cette relation. Ceci nous renvoie vers la théorie classique de la contingence (Woodward, 1957 ; Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1969), et qui met en évidence l'impact des facteurs environnementaux (technologie, environnement technico-économique, la taille), sur la structure organisationnelle.

2.3.9 L'effet de la capacité d'absorption

Cohen et Levinthal (1989) étaient les premiers à avoir conceptualisé la notion de capacité d'absorption dans les organisations. Ils ont développé ce concept, en l'empruntant du domaine de la psychologie.

La capacité d'absorption dépasse la simple imitation statique du savoir, vers un apprentissage, et qui est illustrée via le développement d'une faculté à identifier, assimiler et exploiter des connaissances venant de l'environnement externe de l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1989).

Les mêmes auteurs définissent la capacité d'absorption comme étant « *La capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales* » (1990). La définition donnée par Cohen et Levinthal est celle qui a été la plus utilisée par la littérature. Cette définition présente la spécificité d'être riche et complète.

Cette définition ne limite pas la capacité d'absorption à la simple identification et exploitation de l'information, mais va jusqu'à la reconnaissance de l'information, et son application sur le terrain. L'existence d'une telle capacité, permet à l'entreprise de développer une faculté d'assimilation des connaissances existantes en interne, mais aussi d'innover en s'orientant vers la création de nouvelles connaissances (Kim, 1998). Cette faculté est la résultante directe d'un effet d'apprentissage que l'organisation pourra développer.

D'autres chercheurs ont délimité le concept, en le qualifiant d'un ensemble de routines et processus organisationnels, servant de moyen à l'entreprise, pour l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances, dans l'objectif de développer une capacité organisationnelle dynamique (Zahra et George, 2002).

Des auteurs ont confirmé, que le facteur le plus déterminant dans le transfert de connaissance dans les FMN est la capacité d'absorption³². Des recherches récentes, on examiné la capacité d'absorption de la filiale, en tant qu'une barrière cognitive au transfert de connaissance. D'autres confirment que la capacité d'absorption de la filiale dépend à la fois des compétences et de la motivation, du personnel de la filiale. Autrement dit, la capacité d'absorption de la filiale, doit être examinée sous deux angles : l'habileté de reconnaître la valeur d'une nouvelle information, de l'assimiler et de l'utiliser ; et de conduire (drive) la réalisation de ce processus.

Ainsi, l'efficacité de la capacité d'absorption au niveau de la filiale dans la réception et l'assimilation de la connaissance, passe absolument par une interaction entre l'habileté de la filiale et sa motivation.

En évoquant l'habileté, le niveau d'analyse est plutôt individuel. La compétence et le niveau de connaissance du personnel de la filiale, détermine le niveau de capacité de la filiale. De même, le niveau de motivation du personnel de la filiale peut impacter fortement cette capacité d'absorption (Michailova & Husted, 2003).

La littérature sur le sujet a souvent approché le concept, d'un point de vue organisationnel, alors que l'acquisition même de cette capacité, émane d'un niveau individuel, passant à un niveau organisationnel, et puis à un niveau national (Schmidt, 2005). C'est en fait, l'ensemble des capacités individuelles qui permettent à la firme de se doter d'une capacité organisationnelle (Cohen, 1991). Cette logique est fortement inspirée des travaux sur l'apprentissage organisationnel, et qui confirment que le processus d'apprentissage organisationnel, passe avant tout par des attitudes individuelles, et qui se transforment en comportement collectif (Wacheux, 1996 ; Argyris, 2003).

La capacité d'absorption de l'organisation dépend donc largement de celle de ses individus sans pour qu'elle soit égale à la simple sommation de l'ensemble des capacités d'absorptions individuelles (Cohen et Levinthal, 1990);

La capacité d'absorption est conçue aussi comme une capacité d'exploitation des connaissances et compétences antérieures. Ces connaissances de base représentent la dimension cognitive de la capacité d'absorption.

Gupta et Govindarajan (2000) ont souligné aussi que la capacité d'absorption d'une filiale de FMN, est fortement impactée par le volume et l'étendue du stock de connaissances disponibles au sein de la filiale. Ce stock de connaissance joue un rôle d'évaluation de pertinence des connaissances à acquérir.

³² Dana Minbaeva, (2000). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM, Copenhagen Business school, Denmark.

Zahra et George (2002) ont enrichi le concept de la capacité d'absorption sous l'angle de quatre principales dimensions complémentaires et chronologiques:

- L'acquisition : il s'agit de l'aptitude à reconnaître, acquérir et valoriser la connaissance reçue (Lane et Lubatkin, 1998 ; Zahra et George, 2002). L'acquisition de nouvelles connaissances constitue aussi une motivation pour la filiale pour la création et le développement de nouvelles connaissances (Welsch, Liao et Stoica, 2001 ; Hamel, 1991).
- L'assimilation : cette dimension est représentée par les dispositifs existants au sein de la filiale, lui permettant de comprendre, de mieux analyser et d'intégrer le sens de la nouvelle connaissance à acquérir (Zahra et George, 2002). Ces dispositifs sont généralement des pratiques et processus développées par la filiale.
- La transformation: il s'agit de l'aptitude de la firme à créer et développer des pratiques lui permettant de combiner le stock de connaissances existantes, avec les connaissances nouvelles acquises. Cette étape est franchie au moment où la filiale arrive à interpréter autrement les nouvelles connaissances. La transformation passe d'abord par l'internalisation et la conversion.
- L'exploitation : il s'agit de l'ultime étape du processus, à travers laquelle la filiale utilise d'une manière opérationnelle la nouvelle connaissance, dans la réalisation de ses objectifs (Lane et Lubatkin, 1998).

Noblet et Simon (2010)³³ ont résumé ces dimensions dans le tableau suivant :

³³ Noblet Jean-Pierre et Simon Éric (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art, *Management & Avenir*, 2010/5 n° 35, p. 33-50.

Dimensions	Composants	Thèmes	Auteurs
Acquisition	Investissements préalables	Tolérance au risque Soutien du dirigeant Formation Investissement R&D	Cohen et Levinthal (1990); Song et Parry (1993); Mowery, Oxley (1995); Kim (1998); Kavan, Saunders et Nelson (1999); Giroud (2000); Lahti et Beyerlein (2000); Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007)
	Connaissances préalables	Répertoires de connaissance Intensité en connaissance Expérience du département R&D Dernier diplôme des employés	Song et Parry (1993); Dyer et Singh (1998); Davenport, De Long et Beers (1998); Autio, Sapienza et Almeida (2000); Salk et Brannen (2000); Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007)
	Motivation à rassembler des connaissances	Intensité Observation Vitesse	Cohen et Levinthal (1990); Mohr et Spekman (1994); Stork et Hill (2000); Szulanski (2000); Zahra et George (2002)
Assimilation	Absorption Compréhension	Interprétation Compréhension Formalisation	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)
Transformation	Internalisation Conversion	Recodification Remise en question Adaptabilité	Kim (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000); Salk et Brannen (2000)
Exploitation	Utilisation Mise en place	Engagement de ressources Compétences clefs	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)

Tableau N° 14: Les dimensions de la capacité d'absorption

Le tableau suivant, rassemble les différents éléments du concept de capacité d'absorption, suivant les chercheurs clés dans le domaine :

	Cohen et Levinthal (1990)	Zahra et George (2002)	Minbaeva et alli (2003)	Kim (1995, 2001)
Acquisition et assimilation des connaissances	Connaissances antérieures	Capacité d'absorption potentielle	Compétence des employés	Capacité d'assimiler des connaissances existantes (imitation)
+ Transformation et exploitation des connaissances	+ Intensité de l'effort	+ capacité d'absorption réalisée	+ motivation à apprendre	+ Capacité de résolution de problèmes et création de nouvelles connaissances (innovation)

Tableau N° 15: Les éléments du concept de la capacité d'absorption

Le rôle de la capacité d'absorption dans le transfert de connaissances dans les multinationales, a été approché par plusieurs chercheurs, au rôle joué par les pratiques RH dans le même processus.

Gupta et Govindarajan (2000) affirment que l'utilisation de mécanismes formels de diffusion de la connaissance, notamment les formations, les groupes de travail, augmente le flux des connaissances transmises d'une unité à une autre. Ces mécanismes intègrent aussi la

motivation individuelle du personnel de l'unité réceptrice. Cette motivation permettra de faciliter le partage et la diffusion de la connaissance. Minbaeva (2003) confirme aussi que le développement de mécanismes de socialisation au sein des FMN, procure un environnement propice pour l'apprentissage et participe ainsi dans l'efficacité du transfert de connaissance de la maison mère vers les filiales.

L'importance des pratiques RH utilisées est ainsi primordiale pour développer une capacité d'absorption au niveau des filiales. Comme souligné précédemment, la capacité d'absorption de la filiale, dépend strictement des habilités individuelles.

2.3.10 L'effet de la capacité de Dissémination

Contrairement à la capacité d'absorption, la capacité de dissémination a attiré moins d'attention auprès des chercheurs en stratégie internationale (Minbaeva et Michailova, 2004). Le partage efficace de la connaissance exige un effort de collaboration, qui ne peut s'appuyer exclusivement sur la capacité d'absorption du récepteur de la connaissance. Ce partage doit se baser aussi sur les attitudes et comportements de l'émetteur de la connaissance.

La littérature sur le sujet a souvent considéré que le processus de transfert de connaissance dans les multinationales, est fortement déterminé par la capacité de dissémination de la maison mère. Bien que des études ont abordé le concept sous ses différentes dimensions, le champ d'étude souffre d'un manque de recherches empiriques (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999 ; Gupta et Govindarajan, 2000).

Plusieurs chercheurs ont essayé de délimiter les contours du concept (voir tableau récapitulatif). La littérature a souvent défini le concept à travers ses composantes, ainsi que le rôle joué dans le transfert de connaissance. Gupta et Govindarajan (2000) confirment que la capacité et la crédibilité de l'émetteur jouent un rôle primordial dans la réussite du transfert de connaissance. A travers le survol théorique des définitions présentées par la littérature, nous considérons que celle présentée par Minbaeva et Michailova (2004) est la plus complète. Ces chercheurs définissent le concept comme suit : *«The ability (well developed abilities to articulate and communicate knowledge) and motivation (the greater an individual's influence on the work carried out, how it is done, and by whom, the greater the sense of responsibility the individual tends to feel for these decisions and the greater commitment knowledge senders exhibit) and the willingness of organizational actors to transfer knowledge where and when it is needed in the organization »*.

Cette définition tourne autour de trois axes principaux: La capacité de l'organisation d'articuler et diffuser la connaissance, la motivation des individus en charge de ce transfert, et la volonté des acteurs organisationnels impliqués dans le transfert.

Les bases réelles des recherches sur la capacité de dissémination reviennent à Kogut et Zander (1993) qui ont suggéré que la vraie réussite de la FMN est sa capacité à assurer d'une manière efficace les transferts de connaissance dans plusieurs pays. Les auteurs étaient alors, les premiers à avoir proposé d'utiliser la perspective des connaissances pour analyser les FMN. Dans le tableau n° 16 ci-après, nous avons résumé les principaux éléments de définitions apportées par la littérature :

Auteurs	Eléments de Définitions
Gupta et Govindarajan (2000)	La réussite de la diffusion de connaissances dépend de cinq facteurs: La valeur du stock de connaissances détenues par l'émetteur, de la disposition et la motivation de l'unité source, l'existence et la richesse des mécanismes de transferts, la disposition et la motivation de l'unité cible, et la capacité d'absorption de la cible.
Martin et Salomon (2003)	La capacité d'une entreprise (ou d'une unité d'affaires dans une entreprise) d'articuler l'utilisation de sa propre connaissance, d'évaluer les besoins et les capacités du bénéficiaire potentiel, et de transmettre les connaissances de telle sorte à ce que la connaissance soit mise à profit en faveur d'autres individus.
Reagans et McEvily (2003)	La force des liens existants entre émetteur et récepteur, est positivement associée à la facilité de transfert des connaissances. La cohésion sociale autour d'une relation influe sur la volonté et la motivation des individus à investir du temps, de l'énergie, et d'efforts dans le partage des connaissances avec les autres.
Liao, Welsch et Stoica (2003)	La capacité de dissémination implique la communication de la connaissance générée à tous les départements et individus de l'entité.
Bapuji et Crossan (2005)	La capacité d'une entreprise d'externaliser la connaissance organisationnelle et de développer une légitimité de la connaissance organisationnelle.
Carlos et Pank	La capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une connaissance ou une information externe, de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales.
Minbaeva et Michailova (2004 et 2007)	La capacité (bien développer des capacités d'articuler et de communiquer les connaissances), la motivation (y compris l'influence de l'individu sur la manière de faire, le sens de la responsabilité de l'individu ainsi que son sens d'engagement en tant qu'expéditeur de la connaissance) et la volonté des acteurs organisationnels de transférer des connaissances aux moments et lieux opportuns.
Joshi, Sarker et Sarker (2007)	La capacité de la source, la crédibilité et l'étendue de la communication jouent un rôle important dans la détermination de la mesure de la connaissance transférée aux bénéficiaires.
Parent, Roy et St-Jaques (2007)	La capacité de contextualiser, formater, adapter, traduire et diffuser les connaissances à travers un réseau social et / ou technologique et de renforcer l'engagement des parties prenantes.
Oppat (2009)	La capacité de décontextualiser la connaissance, possibilité d'encoder les connaissances, la capacité de concevoir une approche de communication appropriée.
Mu, Tang et MacLachlan (2010)	La capacité des gens à codifier, articuler, communiquer et diffuser, d'une manière efficace, effective et convaincante, la connaissance de telle sorte à ce que d'autres personnes puissent l'assimiler d'une manière précise, et la mettre en pratique d'une manière plus fine.
Kuiken et Van Der Sijde (2011)	La capacité d'une organisation de transformer ses connaissances en valeur en faveur d'autres individus ou unités dans son réseau, dans un but commercial ou d'apprentissage.

Tableau N° 16: Les éléments de définition de la capacité de dissémination

Comme on l'a vu précédemment, la capacité de dissémination dépend essentiellement de 3 mots clés : la capacité, la motivation et la volonté.

Minbaeva et Michailova (2004)³⁴ ont cherché à approfondir les pratiques utilisées par les FMN pour développer cette capacité de dissémination. Selon les auteurs, ces pratiques passent par un développement des capacités des expatriés et leur volonté à diffuser la connaissance.

- La capacité des expatriés à diffuser la connaissance : Souvent, la connaissance qui revêt une importance primordiale pour la FMN est de nature tacite. Selon Winter (1987), le transfert d'une telle connaissance nécessite absolument un enseignement et une relation directe entre l'émetteur et le récepteur. Les individus en charge du transfert effectif de la connaissance, doivent disposer de capacités particulières, leur permettant d'articuler et de communiquer la connaissance. Ce rôle est souvent joué par les expatriés, qui sont envoyés pour des missions de courtes durées au niveau des filiales de FMN, afin d'accompagner et assister les locaux dans les opérations d'ordre opérationnel. La FMN doit instaurer plusieurs dispositifs afin de créer et développer ces capacités, notamment via les formations, l'observation directe, et l'implication. Les expatriés, eux-mêmes, peuvent développer leurs capacités, en tirant profit des expériences vécues au niveau des différentes filiales de la FMN. Ils peuvent ainsi, développer leur propre compréhension des problématiques soulevées par les locaux, ainsi que les solutions à proposer suivant le contexte particulier de la filiale. Les expatriés arrivent aussi à développer des capacités linguistiques et de communication.
- La volonté des expatriés à partager la connaissance : les expatriés affectés à l'étranger pour des missions de longues durées, développent un sentiment d'autonomie, suite à la grande marge de manœuvre accordée par la maison mère. Cette marge de manœuvre développe chez l'expatrié, un fort sentiment d'appartenance et un grand sens de responsabilité (Gregersen et Black, 1992). Selon Downes et al. (2000), il semble logique que l'autonomie de l'expatrié, assimilée à la marge de manœuvre qui lui a été accordée par la maison mère, devrait conduire à une grande satisfaction. Cet attachement à la firme, conjugué à l'autonomie accordée aux expatriés, entraînent une forte motivation à mieux performer, et participer par conséquent à la réalisation des objectifs de la FMN. Ainsi, placer des expatriés pour des missions de longues durées au niveau des filiales, est un signe fort de la volonté de l'organisation et des expatriés à partager des connaissances avec les filiales.

L'étude des deux chercheurs a la particularité aussi de s'appuyer sur une étude empirique, avec un échantillon composé d'une trentaine de filiales d'une FMN Danoise. L'étude a porté

³⁴ Minbaeva, Dana B., Michailova, Snejina, (2004), Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations, Employee Relations, Vol. 26 Iss 6 pp. 663 - 679

sur les pratiques RH ayant fait l'objet de transferts au sein de cette FMN. La valeur ajoutée apportée par les chercheurs est double : d'abord, elles ont pu développer le concept de la capacité de dissémination, tout en l'illustrant à travers une recherche empirique, et surtout elles ont démontré que les FMN peuvent envisager plusieurs natures de missions d'expatriation, et ce dans l'objectif de développer les capacités et la volonté de partage de connaissance.

Les résultats de leur étude, ont démontré toutefois, que le rôle joué par les capacités de transfert de connaissance demeure plus signifiant que celui de la volonté de l'organisation de transférer la connaissance. Cette idée confirme le postulat de Szulanski (1996) et qui a démontré que le transfert de connaissance peut échouer en cas d'absence de compétences nécessaires, et ce malgré l'existence d'une forte volonté de l'organisation.

La recherche de Minbaeva et Michailova (2002) avait pour objectif principal de déterminer les combinaisons nécessaires pour développer une capacité de dissémination des connaissances à travers les missions d'expatriation. Par ailleurs, une étude qui a été réalisée par Husted et Michailova (2002) a décrit les six raisons pouvant causer une hostilité dans le transfert et partage de la connaissance. Ces raisons liées principalement aux expatriés, se détaillent comme suit :

- La crainte de perdre un avantage compétitif, du à la possession d'une connaissance non disponible chez les autres individus.
- La réticence des expatriés, par rapport à l'idée de dépenser plus d'efforts et de temps à partager des connaissances détenues, au lieu de s'investir dans des activités plus bénéfiques pour l'individu lui-même.
- La crainte de l'expatrié de partager la connaissance avec des individus qui ne fournissent pas un effort considérable pour comprendre et développer cette connaissance.
- En gardant les connaissances pour eux-mêmes, les expatriés de prémunirent contre une mauvaise appréciation de ces connaissances par les autres.
- En raison de l'incertitude liée à la perception et l'interprétation de la connaissance par le récepteur, l'expatrié pourra être sélectif dans le choix des connaissances à partager.
- En disposant d'un statut hiérarchique supérieur, l'expatrié sera réticent à diffuser des connaissances, poussé par la crainte de perdre la position de supériorité.

Pour conclure ce point, les études ayant examiné le sujet ont tous démontré que le comportement de l'émetteur de la connaissance dépend fortement des caractéristiques individuelles des autres acteurs impliqués dans le processus de transfert.

2.3.11 L'effet du secteur d'activité

Le secteur d'activité de la multinationale comme un facteur impactant le processus de transfert vers les filiales, n'est pas un sujet qui a suscité beaucoup d'écrits. Les rares études ayant traité le sujet, se sont limitées aux FMN Américaines, Anglaises ou Japonaises, en

mettant l'accent sur l'effet de dominance de l'environnement d'affaires Américain, exerçant une influence significative sur le partage de la connaissance au sein de la FMN.

Taylor (2001)³⁵ dans son travail sur les pratiques de FMN Japonaises en Chine, a expliqué le phénomène de transfert de pratiques organisationnelles vers les filiales Chinoises, à travers les spécificités sectorielles des filiales, mais sans donner plus de détails.

Elger et Smith (2005), ont étudié des FMN Japonaises en Angleterre, exerçant dans le secteur électronique. Les deux auteurs ont mis l'accent dans leur analyse sur les caractéristiques du secteur d'activité, et son impact sur le fonctionnement général de la filiale.

Kenney et Florida (1995) ont été parmi les premiers à avoir introduit la notion de secteur d'activité, dans le cadre d'une analyse du transfert de connaissance dans les FMN. Les auteurs ont étudié les FMN Japonaises implantées aux Etats Unis, et exerçant dans deux secteurs d'activité : L'automobile et l'électronique. La conclusion de leur étude, s'est penchée sur l'analyse des différences entre les deux secteurs, en mettant en avant les FMN exerçant dans le secteur Automobile, et qui s'engagent d'une manière efficace dans un transfert de pratiques RH Japonaises, tout en adaptant modestement ces pratiques, au contexte Américain. Les FMN exerçant dans le secteur électronique, ont manifesté un intérêt moins important. L'explication donnée par les auteurs est liée strictement à la nature du secteur d'activité, suivant le niveau d'exigence des compétences requis pour chaque secteur.

Colling et Clark (2002), ont indiqué que les spécificités sectorielles de la filiale, doivent être intégrées dans l'analyse de l'effet du pays hôte. Cette idée a été aussi défendue par Lawler et Hundley (2008) qui ont rajouté, que le secteur d'activité, est aussi influencé par le système institutionnel du pays hôte, ainsi que le degré d'interventionnisme étatique.

Dans une étude effectuée sur des filiales de FMN en Grèce, Myloni, Harzing et Mirza (2004)³⁶, ont démontré que le secteur bancaire avait le plus bas niveau de transfert de pratiques RH. Les auteurs ont expliqué ce constat par la compétitivité du marché local, ainsi que la nature dynamique du secteur, caractérisé par un fort degré de syndicalisme, ce qui exige une adaptation des pratiques au contexte local de la filiale.

L'importance des spécificités sectorielles constitue l'axe central de l'analyse de Colling et Clark (2002)³⁷, qui ont pris comme cas d'étude, la filiale Britannique d'une FMN américaine spécialisée dans les services d'ingénierie.

Les deux auteurs soulignent que certaines caractéristiques du secteur, avaient un impact très significatif sur les pratiques RH au niveau de la filiale. L'importance du travail d'équipe, par exemple, n'était pas une pratique dictée par la maison mère, mais plutôt une résultante de la manière de faire reconnue dans le secteur de l'ingénierie, au vu du travail de

35 Taylor, B. (2001). The management of labour in Japanese manufacturing plants in China. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 601–620.

36 Barbara Myloni, Anne-Wil K. Harzing, Hafiz Mirza, (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, Vol. 25 Iss: 6, pp.518 - 534

37 Colling, T., & Clark, I. (2002). Looking for "Americanness": Home-Country, sector and firm effects on employment systems in an engineering services company. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 301–324.

conception, qui exige une certaine interaction entre les différents acteurs impliqués dans le processus.

Les chercheurs concluent que, premièrement, il est nécessaire d'inclure les variables sectorielles, dans l'analyse des caractéristiques du pays hôte, et deuxièmement, que l'interaction de la filiale avec son environnement sectoriel, permet de doter cette filiale, d'un savoir faire et d'une expertise nécessaire pour son développement et sa pérennité sur le marché.³⁸

2.3.12 L'effet du capital social

La connaissance organisationnelle, est considérée dans la FMN, comme une source d'avantage concurrentiel. Le réseau de la FMN, doit favoriser la création, la diffusion et l'utilisation de la connaissance organisationnelle, en procurant un environnement propice et une infrastructure globale d'échange. A cet effet, les attributs structurels et relationnels du réseau de la FMN sont des sources importantes de création et de transfert de connaissance. Nahapiet et Ghoshal (1998) considèrent ce réseau de ressources comme un capital social (*social capital*). Ils ont utilisé le mot « capital social » pour désigner à la fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés dans le dit réseau.

Le capital social est défini comme étant la somme des ressources actuelles et potentielles intégrées, et dérivées à partir d'un réseau relationnel, possédé par un individu ou une unité sociale (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Dans leur conceptualisation, les deux chercheurs considèrent le capital social, comme un concept multidimensionnel, comprenant trois attributs inter reliés, qui sont les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives. Ces dimensions ont un rôle significatif dans la création et le transfert de la connaissance :

- La dimension structurelle : elle concerne principalement, les liens impersonnels existants entre les personnes ou les unités sociales. C'est le cas, par exemple, de l'existence des liaisons réseau entre les individus, du modèle de la liaison en terme de connectivité, de densité et de hiérarchie, ainsi que la création de réseaux par un individu estimant que ce réseau sera utilisé par un autre.
- La dimension relationnelle : elle se concentre sur les relations personnelles, des amitiés et des relations de respect mutuel, qui sont développées sur la base d'un historique d'interactions, et intègrent des concepts comme la confiance, la crédibilité, les normes et les sanctions.

38 T. Edwards, M. Zhang (2008) , Multinationals and national systems of employment relations: innovators or adapters?. in The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits Advances in International Management, Volume 21, 37-58

- La dimension cognitive : elle perçoit le phénomène organisationnel, comme un ensemble de représentations, d'interprétations, de langages, de codes, et des systèmes de significations.

Tsai et Ghoshal (1998) dans leur étude empirique sur le capital social, ont qualifié la dimension structurelle comme une «interaction sociale », la dimension cognitive comme une « vision partagée » et la dimension relationnelle comme « une confiance ». Cette qualification a été reprise par l'ensemble des chercheurs ayant travaillé ultérieurement sur le sujet. Les deux chercheurs ont examiné la relation entre ces dimensions et le modèle d'échange de ressources, dans un échantillon de 15 unités d'une FMN. Ils ont conclu que l'échange intra organisationnel de ressources, ainsi que leurs combinaisons, augmente avec le niveau du capital social.

Cependant, la focalisation sur le capital social, pour cerner le phénomène de transfert de connaissance dans la FMN, peut avoir deux principales raisons. En premier lieu, et comme l'indiquent Nahapiet & Ghoshal (1998), il peut aider à unifier les perspicacités courantes, dans les attributs des organisations, comme un système de connaissance, sous un cadre conceptuel commun. En deuxième lieu, l'approche du capital social peut éclaircir certaines dimensions des rapports entre les différentes unités, qui n'ont pas été assez suffisamment explicitées dans les recherches empiriques sur les FMN³⁹. L'existence des liaisons relationnelle et cognitive, dans le cadre d'une FMN, a largement impliqué une existence des liaisons structurelles, qui ont été examinées en tant qu'un ensemble « d'interactions inter unités » ou « de mécanismes de coordination et de contrôle ».

Yli-Renko et al. (2001), ont constaté que le capital social est positivement relié aux acquisitions des connaissances par des jeunes entreprises, à partir des relations avec le marché local. Considéré comme un ensemble de ressources détenues par le réseau de la FMN, le capital social est enraciné dans les relations. Ainsi, le réseau des relations diffère, dans le type de réseau (il peut s'agir d'un réseau interne à la FMN, comme il peut s'agir d'un réseau externe), ou dans sa distance culturelle et géographique. Le rapport positif entre le capital social et le transfert de connaissance ne doit pas être forcé dans les contextes différents.

Néanmoins, en considérant la complexité et le changement du schéma des relations du réseau de la FMN, le lien entre le capital social et le transfert de connaissance doit être encore testé et examiné. Les études réalisées se contentent de décrire ce qui est observé sur le terrain. Plusieurs interrogations restent encore sans réponse ; C'est le cas notamment, de la mesure du capital social de la FMN, de la manière avec laquelle on peut partager une vision commune avec la filiale.

³⁹ Wilhelm Barner-Rasmussen, (2003). Knowledge sharing in MNC: a social capital perspective, Swedish school of economics and business administration.

2.3.13 L'effet du contexte relationnel

Les relations entre les acteurs impliqués dans le processus de transfert, constituent des déterminants importants de la réussite du transfert de connaissance dans les FMN.

L'importance de cette relation devient significative en cas de transfert de connaissance de caractère tacite (Nonaka, 1994), ce qui exige des échanges assez fréquents entre l'émetteur et le récepteur⁴⁰.

Szulanski (1996) a démontré que la relation entre la maison mère et la filiale a un impact très significatif sur le transfert de connaissance. L'auteur a mis l'accent sur la facilité de communication et l'intimité de la relation entre les entités impliquées dans le processus (Marsden, Eyraud et Silvestre, 1990 ; Arrow, 1974). La facilité de communication se rapporte au degré de flexibilité des canaux utilisés entre l'émetteur et le récepteur, ainsi que leur niveau d'adéquation favorisant l'échange entre les deux entités. La proximité et l'intimité de la relation entre l'émetteur et le récepteur, permet aussi de faciliter le transfert de connaissance, puisqu'elle inspire la confiance mutuelle, et crée une motivation supplémentaire. Ces dimensions ont été analysées avec une approche différente par Kostova (1998), qui a distingué entre l'engagement (Mowday, Steers & Porter, 1979), l'identification (O'Reilly & Chatman, 1986) et la confiance des employés de la filiale envers la maison mère (Bromiley & Cummings, 1996).

Souvent, le manque de motivation de l'émetteur peut constituer un inhibiteur au transfert de connaissance. Ce manque peut émaner de l'absence de prise d'initiative, ou un manque de volonté de la part de l'émetteur, d'aider ou d'assister une entité ou un individu perçu comme externe à l'organisation, sachant aussi que cette assistance peut engendrer un effort, et un coût supplémentaire pour l'émetteur (Constant et al., 1995).

Le niveau de motivation des entités impliquées dans un processus de transfert de connaissance, passe primordialement par le niveau de confiance existante entre ces entités. Une organisation source inspirant confiance, et faisant preuve d'expertise dans un domaine précis, aura plus de chance à transférer facilement la connaissance, qu'une autre organisation non digne de confiance, ou perçue comme inefficace (Walton, 1975).

Ce postulat peut toutefois, être biaisé par des variables indépendantes de la relation entre l'émetteur et le récepteur. Il s'agit notamment de la réticence pouvant exister chez le récepteur, par rapport à tout ce qui provient de l'extérieur. Ceci nous rappelle, le syndrome NIH « Not Invented Here » (Hayes et Clark, 1985 ; Katz et Allen, 1982).

Etablir la confiance entre l'émetteur et le récepteur, est un rôle qui peut être assuré par la coalition de transfert (voir chapitre II). Cette coalition composée principalement par des individus clés au sein de la filiale et la maison mère, et qui jouent le rôle de relais entre les deux entités. On évoque souvent, les expatriés comme la pierre angulaire de cette coalition, puisqu'ils sont censés maîtriser la connaissance émanant de la maison mère, et en même temps, connaître le contexte de la filiale, avec toutes ses spécificités et ses contraintes. Les expatriés jouent ainsi, ce rôle de relais, en échangeant avec la maison mère sur le bien fondé

40 Berthon, Boris,. (2001). Revue de littérature: Le transfert intra-organisationnel de connaissance ,CREPA.

de la pratique à transférer, et son adéquation avec le contexte de la filiale, et par la suite, suivre la mise en place et l'internalisation de la connaissance au sein de la filiale.

L'accompagnement positif des locaux par les expatriés dans le cadre d'un processus de transfert de connaissance, peut s'avérer très bénéfique pour la réussite du processus (Bartlett et Ghoshall, 1998).

Pour pouvoir assurer ce rôle imbriqué, la coalition de transfert doit disposer d'une motivation en permanence. Les dirigeants de la filiale, faisant partie de cette coalition, doivent être intégrés à un programme de développement managérial conduit par la maison mère, et visant l'alignement des valeurs et normes de ces managers avec celles de la maison mère (Adler, 2001 ; Briscoe, 1994 ; Nankervis et al., 2002).

S'identifier à la multinationale, permettra ainsi de réduire l'effet négatif du syndrome NIH, et faciliter ainsi l'intégration de nouvelles pratiques au sein de la filiale.

La coalition de transfert permet ainsi d'accroître l'engagement des locaux, et développer leur sentiment d'appartenance à la maison mère, ce qui conditionne par la suite le degré d'ouverture aux pratiques transférées (Mathieu et Zajac, 1990).

Les dispositions motivationnelles de la filiale peuvent être aussi, améliorées à travers l'adoption de pratiques favorisant la justice organisationnelle, instaurant une équité sociale au niveau local.

Kostova (1998) a indiqué que la filiale est dépendante en permanence de sa maison mère, du fait de sa situation hiérarchiquement inférieure. Les filiales se retrouvent ainsi dans une situation de dépendance, que ce soit sur le volet de ressources matérielles et financières, ou sur le volet relatif aux connaissances et compétences technologiques et managériales. La maison mère se retrouve aussi dans une situation de dépendance particulière, puisqu'elle s'attend également à un retour de la part de la filiale, en termes de gain et de retour sur investissement.

Dans le cadre de cette relation d'interdépendance et de contrôle, le transfert de connaissance peut être considéré comme une résultante d'un jeu de pouvoir liant la filiale à sa maison mère.

Buckley et Carter (1999) ont assimilé cette relation de transfert et d'échange, à la relation entre un centre représenté par la maison mère, et une périphérie représentée par la filiale.

La périphérie se retrouve dans une situation de compétition avec d'autres filiales, en matière d'obtention et d'orientation de moyens financiers et d'accès aux ressources, et afin d'attirer le jugement favorable de la maison mère, elle a tendance à devenir isomorphe avec cette dernière. Il s'agit donc, d'une application des pratiques transférées par le centre, dans l'objectif d'augmenter sa légitimité au sein de la périphérie.

Cette intégration des jeux de pouvoir dans l'analyse du transfert de connaissance, est d'une importance cruciale. D'ailleurs, Kogut et Zander (1995) étaient parmi les auteurs qui ont reconnu les limites des résultats de leur travail, dues à la négligence de ce volet dans leur analyse.

Il est à souligner toutefois, que l'existence d'une relation de dépendance, constitue certes, un facteur très significatif pour l'implantation d'une pratique au sein des filiales, mais pas nécessairement pour son internalisation.

Malgré l'importance significative de l'aspect relationnel dans le processus de transfert de connaissance, il n'a pas fait l'objet d'autant de contributions que les autres variables. Ce volet souffre aussi d'une pénurie de travaux empiriques, ce qui limite par conséquent sa portée scientifique (Kostova, 1999).

Conclusion du Deuxième chapitre

La revue de littérature que nous avons pu dresser dans ce chapitre, remplit un triple objectif :

- D'abord, mettre en avant les apports de la littérature sur le sujet. Il s'agit d'un survol théorique du transfert de connaissance, tout en analysant ses différentes dimensions, et caractéristiques. L'objectif pour la présente recherche, est de délimiter l'approche du concept à travers ses modèles théoriques, afin qu'il soit cohérent avec notre problématique de départ.
- L'accent a été mis sur l'importance de la connaissance liée à la GRH, dans la mesure, où il s'agit d'une pratique stratégique pour la FMN. Les pratiques RH sont particulières, et nécessitent un traitement différent des autres connaissances.
- Enfin, les facteurs explicatifs de la réussite du transfert de connaissance ont été relatés d'une manière exhaustive. L'objectif était de cerner ces facteurs, en mesurant le degré d'impact qu'ils peuvent avoir sur le transfert de connaissance. Ce recueil riche et détaillé, a été le fruit d'une analyse approfondie de l'ensemble des écrits traitant le sujet. L'objectif de ce volet était de ressortir le contexte comme étant une partie intégrante de notre cadre d'analyse.

Nous avons fait le choix d'étudier les facteurs d'influence du transfert d'une manière séparée, et sans dresser une typologie, afin d'approfondir les différentes facettes de chaque facteur, sans le limiter dans un cadre précis. Nous avons aussi essayé d'intégrer dans notre revue de littérature, des facteurs n'ayant pas suscité beaucoup d'intérêt auprès des chercheurs, notamment les facteurs liés au secteur d'activité, et le facteur relatif au capital social.

Dans le prochain chapitre, et en plus du choix du positionnement théorique, nous allons compléter l'analyse des facteurs, en dressant notre propre typologie, qui nous permettra de ressortir les propositions de recherche.

CHAPITRE III. ANCRAGE THEORIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux facteurs contextuels impactant le transfert de connaissance dans les multinationales. Il s'agit alors de prendre en considération à la fois l'environnement interne et externe des filiales et des sièges, et comprendre l'influence qu'ils peuvent avoir sur la réussite du transfert de connaissance.

La prise en compte de l'environnement passe à la fois par une considération du contexte institutionnel mais aussi culturel. L'analyse sera ainsi articulée sur les facteurs contextuels, tout en plaçant chaque facteur dans une catégorie bien déterminée.

Dans les chapitres précédents, nous avons pu constater la richesse de la littérature sur le transfert de connaissance dans les FMN. Les facteurs déterminants du transfert sont situés au centre des préoccupations des chercheurs. Le sujet a été généralement traité sous l'angle de la stratégie ou management international. Malgré cette richesse, rares sont les études ayant situé le sujet dans un cadre théorique de référence.

Pourtant, trois grands courants théoriques ont considéré la connaissance comme une ressource stratégique de la firme, et qui permet de développer un avantage concurrentiel durable. Il s'agit de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1987), la théorie des ressources (Barney, 1991), et la théorie basée sur la connaissance ou Knowledge-based view (Grant, (1996) ; Grant et Spender (1996). Ces trois théories se sont mises d'accord sur la question de l'importance de la connaissance, et de son rôle majeur dans le développement de la synergie et de l'efficacité globale de la firme (Kostova, 1999).

Pour notre approche théorique de la problématique, nous nous situons entre deux théories de référence, à savoir l'approche par les ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991) Barney et ses déclinaisons (Knowledge based view et théorie des capacités dynamiques), ainsi que la théorie néo-institutionnelle (Meyer and Rowan, 1977 ; Nelson et Winter, 1982 ; DiMaggio et Powell, 1983).

Au cours du présent chapitre, nous allons situer notre problématique dans un cadre théorique, en se penchant ensuite sur la conception d'une typologie des facteurs contextuels présentés précédemment, et enfin établir les propositions de recherches, ainsi que le modèle conceptuel de la recherche.

1 Corpus théorique de la recherche

Le corpus théorique d'une recherche, ne constitue pas seulement un choix délibéré du chercheur. Il s'agit aussi d'une orientation et un cadre général, dicté implicitement par la nature du sujet, l'objectif de la recherche, ainsi que les questionnements soulevés. Etudier les facteurs contextuels et leurs impacts sur le transfert de connaissance dans les FMN, revient à cerner d'abord ces ressources stratégiques, et leurs importances pour la survie et la pérennité de la firme à travers ses filiales. Cette condition est nécessaire pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour la firme, mais elle demeure insuffisante. Faire appel à la théorie néo-institutionnelle sera considéré comme un autre maillon de la chaîne, nécessaire pour analyser le phénomène dans son intégralité.

1.3 Le courant Ressource-Based-View (RBV)

La RBV constitue l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine des sciences de management. Son importance réside principalement dans son cadre d'analyse et qui peut paraître pour certains vague, mais en même temps innovateur. La RBV qui a révolutionné la recherche en stratégie a fait l'objet de plusieurs controverses, avant de s'affirmer comme l'une des théories les plus dominantes dans les écrits académiques.

Dans la présente section, nous revenons sur les origines de cette théorie, ses développements récents, et les critiques qui lui ont été adressées, et nous nous penchons enfin sur notre problématique en la situant par rapport à ce cadre d'analyse.

1.3.1 Les fondements de la RBV

Les fondements de la théorie basée sur les ressources (Ressources Based-View ou RBV), remontent aux travaux de Selznick (1957), Demsetz (1958) et Penrose (1959). Ces auteurs partent du principe que les entreprises opérant dans la même industrie, disposent de ressources différentes, leur permettant de suivre des stratégies différentes et obtenir des performances différenciées. Les pères fondateurs ont adopté des approches présentant beaucoup de similarités, mais aussi des divergences.

Selznick (1957) était le premier à évoquer la notion de « compétence distinctive », qui définit l'identité de la firme, suivant les compétences dont dispose l'entreprise, et qui lui procurent une longueur d'avance par rapport aux concurrents. Cette notion situe toujours la firme dans son environnement, en la mettant en comparaison par rapport à d'autres firmes exerçant dans le même secteur d'activité. Il s'agit aussi de connaître les compétences clés de l'entreprise, qu'il faut développer et maîtriser davantage afin d'assurer un avantage durable. En 1959, Edith Penrose a considéré la firme comme étant un ensemble de ressources tangibles et intangibles, permettant de dégager des services productifs, expliquant par la suite les stratégies menées par l'entreprise sur son marché. Penrose (1959) a insisté aussi sur le fait que ce ne sont pas les ressources qui procurent à la firme un avantage durable, mais plutôt les services dégagés par ces ressources (Ingham, 1995). Les travaux de Penrose se sont situés dans une perspective de création de valeur.

Demsetz (1958) a analysé la manière avec laquelle la firme peut maintenir à long terme son avantage concurrentiel. Il a développé ainsi les conditions que la firme doit se procurer dans l'objectif du maintien et du développement de l'avantage concurrentiel dans le temps.

Il est à souligner par ailleurs, que les deux premiers auteurs ont été à l'origine d'un courant de pensée qui s'intéresse à l'aspect dynamique des ressources, et plus particulièrement à leur création et leur développement dans l'objectif de maintenir à long terme l'avantage concurrentiel engendré par ces ressources. Demsetz (1958) était, en outre, à l'origine du courant de pensée visant à définir les propriétés et composantes nécessaires dans les ressources développées par la firme, dans la perspective d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Il s'agit du courant statique de la théorie des ressources.

1.3.2 Les développements de la théorie

La théorie des ressources a connu un essor au début des années 80, notamment avec les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner (1991). Ces auteurs ont participé d'une manière significative à la mise en avant de la RBV comme l'une des théories les plus mobilisées dans les travaux de recherche en management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Ces chercheurs ont permis d'élever l'approche par les ressources au rang d'une théorie à part entière.

La RBV a permis aussi de développer de différentes approches traitant des concepts fondamentaux comme la connaissance ou la compétence. D'ailleurs, la RBV était à l'origine de courants théoriques largement mobilisés en littérature, notamment l'approche par les connaissances (Knowledge Base View) développée par Spender et Grant (1996), l'approche par les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), ainsi que l'approche par les compétences (Hamel et Prahalad, 1990).

Wernerfelt (1984) a creusé davantage l'approche par les ressources, en se posant des questions relatives aux performances différenciées réalisées par des entreprises opérant dans des secteurs d'activité similaires. Les réponses renvoyaient explicitement aux ressources internes mobilisées par chaque entreprise, générant ainsi un avantage concurrentiel durable. L'avantage à développer par la firme peut être lié soit aux propriétés même des ressources internes mobilisées, soit à la capacité de l'entreprise de développer ces ressources, tout en mettant des barrières d'accès (*resource position barrier*) aux autres entreprises concurrentes.

Le chercheur a aussi modélisé la théorie en proposant une matrice, précisant les ressources à développer d'un côté, et les produits à développer de l'autre côté. L'objectif de cette matrice est de pouvoir prédire quelle ressource l'entreprise doit elle développer afin de pouvoir acquérir un produit déterminé. Une ressource peut permettre à la firme de disposer d'un ou plusieurs produits ; Comme un produit déterminé pour qu'il soit acquis par la firme, nécessiterait une ou plusieurs ressources.

Il s'agit pour la firme, de bâtir une stratégie à long terme, basée sur des ressources bien définies, dans la perspective de développer un avantage concurrentiel durable.

Barney (1991) constitue l'un des auteurs ayant marqué leur empreinte sur la théorie des ressources, en proposant une nouvelle approche plus innovante que les précédentes.

L'auteur entame son analyse, en précisant que les ressources concernées par l'approche RBV, sont des ressources organisationnelles (ressources humaines, capital,...). Les ressources qui procurent un avantage concurrentiel durable, doivent être à la fois hétérogènes et immobiles. Barney a soulevé les deux constats suivants :

- Les performances réalisées par des firmes exerçant dans le même secteur d'activité, peuvent être différentes, au vu des comportements différents de chaque entreprise. Ce décalage émane selon Barney (1991) de l'hétérogénéité des ressources mobilisées.
- Du fait de l'immobilité ou de la faible mobilité des ressources, les diversités dans les performances réalisées au sein d'une industrie donnée, peuvent persister dans le temps.

Afin de rendre la théorie plus explicite et opérationnelle, Barney (1991) a proposé quatre critères pouvant distinguer les ressources pouvant générer un avantage concurrentiel pour la firme, suivant les deux constats soulevés précédemment :

- La ressource doit créer de la valeur pour l'entreprise. Elle doit aussi contribuer significativement à rendre l'entreprise plus efficiente et plus performante. La ressource doit permettre aussi à la firme de saisir d'une manière efficace les opportunités du marché et favorise ainsi la neutralisation des obstacles et menaces.
- La ressource doit être aussi rare. La rareté peut être liée aux caractéristiques même de la ressource ou la manière avec laquelle elle est utilisée et exploitée.
- La ressource doit être inimitable ou difficilement imitable. Barney (1991) a fait appel au concept de l'ambiguïté causale pour expliquer cette spécificité, en mettant l'accent sur le lien existant entre la possession de la ressource et la performance réalisée par la firme. L'effet de cette ressource sur la performance est palpable. La difficulté réside dans l'imitation ou la reproduction de la même ressource par les autres firmes.
- La ressource ne doit pas être facilement substituable.

La RBV a fourni ainsi un cadre d'analyse, fondé sur la nécessité de partir des ressources internes de la firme afin de pouvoir acquérir des positions compétitives durables.

Le choix de la RBV comme un corpus théorique de base, s'est imposé de lui-même. En fait, la connaissance comme ressource stratégique de la firme multinationale, constitue une base d'obtention d'un avantage concurrentiel, et plus particulièrement sur les marchés étrangers. Ceci renvoie aux caractéristiques expliquées par Barney (1991) et qui mettent l'accent sur le caractère inimitable de la ressource.

L'inimitabilité de la connaissance peut être compromise, selon la nature de la connaissance transférée. La FMN agit par conséquent sur la fonctionnalité de la connaissance au niveau de

la filiale. Cette fonctionnalité fait référence à la manière avec laquelle la connaissance a été exploitée et utilisée, ainsi que l'objectif qui lui a été consacré.

La RBV est devenue au fil du temps, une approche éclatée en une multitude de concepts et d'approches modernes. Le schéma suivant proposé par Renard, St-amant et Ben Dahou (2007) récapitule l'ensemble des approches et cadres d'analyse découlant de la RBV et ce depuis les travaux des pères fondateurs dans les années cinquante :

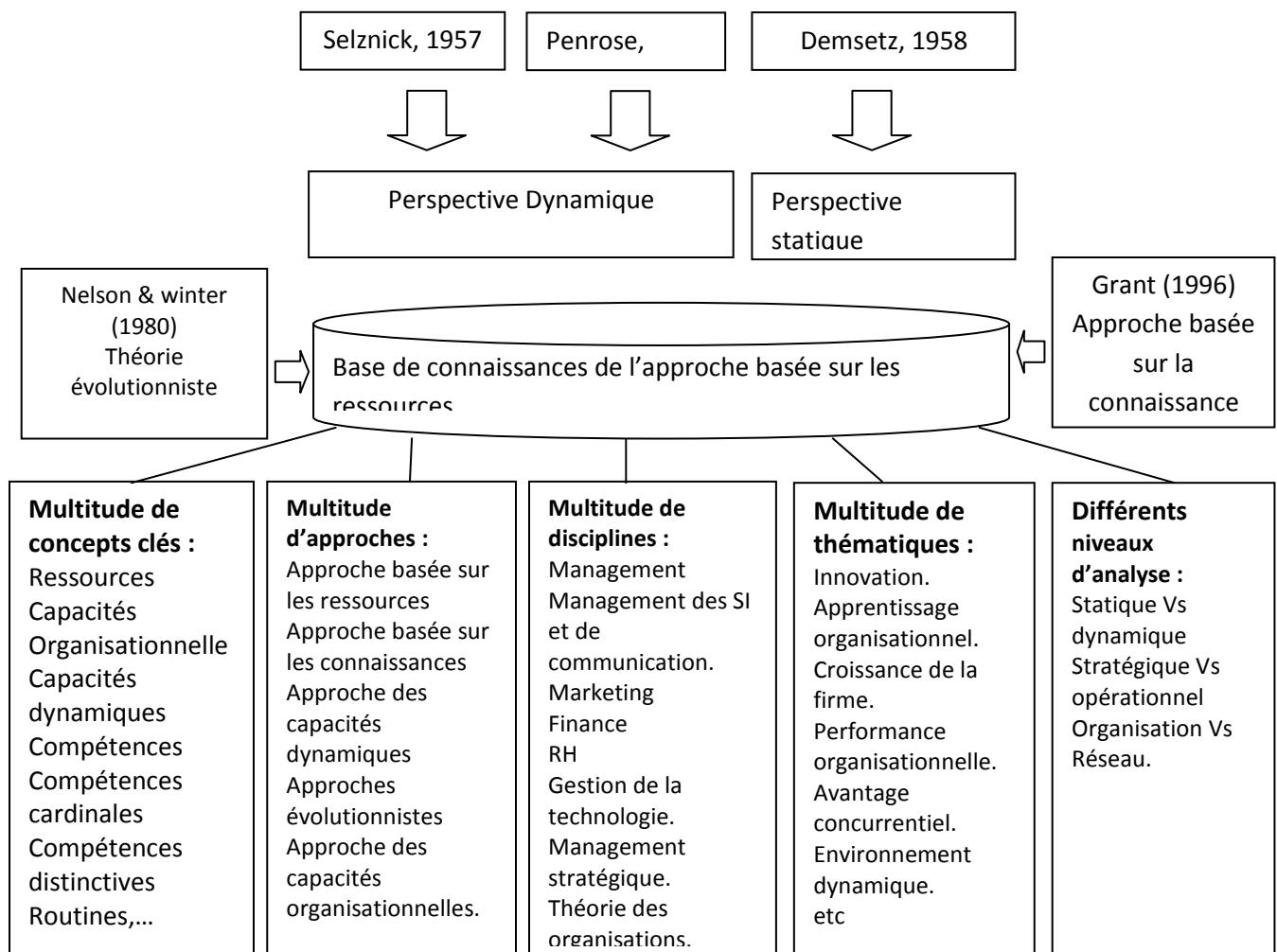


Figure N° 9: Axe de développement de l'approche basée sur les ressources.

Renard, St-amant et Ben Dahou (2007), « Présentation critique de l'approche basée sur les ressources. ».

Comme expliqué par ces auteurs, la RBV a constitué la base pour plusieurs approches et qui ont enrichi principalement les écrits sur la stratégie de la firme.

La RBV stipule donc, que les ressources détenues, peuvent, sous des conditions particulières, contribuer au développement d'un avantage compétitif durable pour la firme. Malgré le niveau d'analyse paraissant très profond, l'opérationnalisation de la théorie a suscité plusieurs critiques par la littérature.

1.3.3 Les Critiques

Plusieurs recherches se sont penchées sur l'analyse critique des fondements et développements de la RBV. Parmi les premiers auteurs ayant suivi ce chemin, figure Porter (1991), qui a expliqué que la performance d'une organisation ne peut être conditionnée seulement par l'analyse de ses ressources internes. Pour l'auteur, la RBV est une approche introspective (Priem et Butler, 2001), dont le niveau d'analyse est limité aux actifs de la firme, et qui écarte toute influence de l'environnement externe, sachant que ce dernier joue un rôle primordial, notamment dans la définition des valeurs de chaque actif.

Porter a aussi critiqué les caractéristiques de la ressource qualifiée de stratégique. Selon le chercheur, l'immobilité de la ressource est une faiblesse en soi, dans la mesure où cette ressource ne peut être échangée sur le marché, ce qui risque d'influencer négativement sa valeur sur le marché.

Porter a rappelé aussi les interactions à approfondir entre les ressources de la firme et les composantes du secteur d'activité. L'étude de cette relation permettra de mieux comprendre la structure du marché, et participera ainsi dans la préparation des conditions favorables pour la mobilisation des ressources adéquates, et le développement d'avantage concurrentiel conforme à la structure du marché.

Il est important de souligner que cette approche critique de Porter, émane aussi du fait que le chercheur a développé son modèle relatif aux cinq forces du marché, et qui est constituée une réflexion tout à fait opposée à l'approche par les ressources. Le chercheur a ainsi été critiqué par les chercheurs de la RBV, en l'accusant de ne porter aucune attention dans son modèle aux ressources internes de l'entreprise.

Par ailleurs, Oliver (1997) reproche à la RBV, de ne pas intégrer dans son cadre d'analyse, le contexte institutionnel de la firme. L'auteur défend l'importance de ce contexte dans l'obtention et le développement d'un avantage concurrentiel durable. Ce contexte se compose selon l'auteur de trois niveaux d'analyse : un contexte individuel, représenté par les normes, les valeurs, le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), un contexte organisationnel, intégrant les politiques internes et la culture organisationnelle, et un contexte sectoriel, illustré par les normes partagées par les acteurs sectoriels, ainsi que les pressions exercées par les pouvoirs publics. (Amit et Schoenecker, 1993 ; Oliver, 1997).

Priem et Butler (2001) ont avancé plusieurs critiques à l'égard de l'approche RBV. D'abord, ils reprochent à la théorie son caractère tautologique. Selon eux, l'approche est tellement vague, qu'elle revient à dire que la firme a un avantage concurrentiel, parce qu'elle a un avantage concurrentiel (Ressources propres inimitables (Depeyre, 2005).

Les chercheurs ont rejoint les deux premiers auteurs dans leur critique relative à la négligence des facteurs environnementaux. Priem et Butler (2001) évoquent principalement la demande émanant du marché comme un facteur exogène. Selon les chercheurs, l'emballement de la demande d'un produit peut par exemple bouleverser et survaloriser une ressource de la firme.

Une dernière critique adressée à la RBV se rattache aux définitions données au concept « Ressource ». Le concept se situe au centre même de la théorie, pourtant les définitions

manquent de délimitations claires et ressortent parfois opaques et flous (Peppard et Ward, 2004). Il est possible de tenir compte de deux grandes définitions du concept. La première renvoie aux travaux de Wernerfelt (1984), Grant (1991) et Amit et Schoenecker (1993). La ressource est considérée par ces auteurs, comme des éléments tangibles et intangibles appartenant à l'organisation, et qui sont nécessaires à la réalisation de ses activités productives. Ces ressources ne peuvent être considérées comme stratégiques que si elles disposent d'attributs particuliers. La deuxième définition tirée des travaux de Barney (1986, 1991, 1995), approche le concept de ressource, par rapport à ses attributs particuliers. Cette définition considère comme ressource tout élément organisationnel disposant d'attribut spécifique le rendant une ressource, et lui procurant le caractère stratégique, et qui va permettre à la firme, de disposer d'un avantage concurrentiel.

Face à ces critiques, Barney (2001) a apporté des éléments de réponse, en écartant d'abord l'accusation de tautologie. Pour lui, l'importance doit être donnée prioritairement au paramétrage des éléments de la théorie, et aussi aux travaux empiriques qui vont confirmer ou pas le choix de ces paramètres.

Pour Barney (2001), la notion de ressource est un élément central dans la réflexion stratégique de la firme, dans la mesure cette ressource permet à l'entreprise d'analyser son positionnement sur le marché et évaluer au préalable les décisions à prendre.

Barney (2001) reconnaît toutefois, que l'avantage concurrentiel ne peut être déclenché d'une manière mécanique par l'existence d'une ressource donnée. C'est à travers l'utilisation adéquate de cette ressource, que la firme peut trouver les conditions favorables à l'émergence d'un avantage concurrentiel durable.

L'auteur reconnaît aussi que la RBV doit être complétée par des approches plus empiriques et plus dynamiques.

Afin de cerner encore plus notre corpus théorique, nous allons nous pencher dans ce qui va suivre sur l'étude de l'approche basée sur les connaissances (Knowledge based view) et qui constituer l'une des branches développées de la RBV.

1.3.4 L'approche basée sur les connaissances (KBV : Knowledge based view)

Depuis le début des années 80, les firmes ont commencé à montrer plus d'intérêt aux ressources intangibles de la firme, ayant fait preuve d'un apport très significatif pour l'obtention d'avantage concurrentiel durable (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996). La connaissance est apparue ainsi comme une ressource stratégique de premier ordre pour l'entreprise. Cette réalité datait des années 50, où Penrose (1950) avait souligné déjà cette importance à donner à la connaissance « *La croissance d'une firme est essentiellement liée à un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives reliées aux objectifs de la firme* ».

La théorie basée sur la connaissance (ou Knowledge based view : KBV) constitue un développement et une continuité des travaux sur la RBV.

La KBV vient avec nouvelle vision de la firme, en la définissant à travers sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et en dupliquer des nouvelles (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Spender et Grant, 1996).

Spender (1992) a distingué deux catégories génériques des connaissances, suivant leur fonction dans l'organisation :

- Les connaissances qui participent au développement du stock des connaissances existantes dans l'entreprise. Ceci nous renvoie vers les problématiques relatives à la création de la connaissance dans l'entreprise et l'apprentissage organisationnel.
- Les connaissances qui permettent l'utilisation de ce stock. C'est à travers la duplication et le transfert de connaissance dans d'autres entités de l'organisation, que la firme peut assurer un avantage concurrentiel durable.

Les postulats essentiels de la RBV formulés par Barney (1991) ont été repris par Grant (1996) et Spender (1996). Ces deux auteurs ont limité les connaissances de la firme aux capacités organisationnelles, tout en essayant de mettre en adéquation les connaissances avec le contexte organisationnel dans lequel elles seront déployées.

La connaissance est considérée par la KBV comme un actif intangible détenu par les individus de l'organisation. Le rôle de la firme consiste d'abord à rassembler et coordonner l'ensemble des connaissances individuelles, puis mettre en place les dispositifs nécessaires afin de mieux gérer ces connaissances. La connaissance est ainsi considérée comme un actif consommable, à utiliser mais sans qu'il soit usé, contrairement aux ressources tangibles.

Le transfert de connaissance se situe au cœur même de la KBV. Cette dernière définit l'organisation, entre autres, par sa capacité de transférer la connaissance. Notre positionnement par rapport à la théorie est strictement lié à la nature des connaissances à transférer, et qui sont assimilées à des pratiques organisationnelles (Kostova, 1999).

Afin de faire face à l'analyse statique caractérisant les approches RBV et KBV, des théoriciens ont développé l'approche par les capacités dynamiques.

1.3.5 L'approche par les capacités dynamiques

L'approche par les capacités dynamiques s'est développée au début des années 1990, en palliant aux limites de la RBV souvent jugée statique (Priem et Butler, 2001).

Les capacités dynamiques ont été définies par Teece et al (1997) à travers la capacité et l'aptitude de la firme, d'intégrer, développer et reconfigurer les compétences internes et externes, afin qu'elles soient plus adaptées aux changements environnementaux.

Ainsi, l'approche par les capacités dynamiques, est caractérisée essentiellement par son caractère dynamique, et qui tient compte à la fois de l'environnement de la firme, et de ses compétences internes et externes (Wang et Ahmed, 2007).

L'émergence du courant basé sur les capacités dynamiques, a permis d'émerger plusieurs recherches apportant une multitude de définitions, et qui convergent pour indiquer que les capacités dynamiques permettent à l'organisation de reconfigurer ses compétences. Cette reconfiguration ne se limite pas seulement à la création d'un stock de capacités, mais

s'étend à une transformation et un développement de ces capacités, dans l'objectif d'atteindre l'avantage concurrentiel escompté.

Ainsi, selon Zollo et Winter (1999), les capacités dynamiques, représentent « *un modèle intégré d'activité collective, à travers lequel l'organisation de manière systématique génère et modifie ses routines opérationnelles* ». Wheeler (2002) assimile le concept aux « *moyens au travers desquels les dirigeants parviennent à reconfigurer les ressources pour suivre ou même créer les changements du marché* ».

La définition apportée par Teece, Pisano et Shuen⁴¹(1997), demeure la plus complète et la plus utilisée par la littérature. Ces derniers définissent le concept comme suit:

« *La capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes afin de répondre rapidement à un environnement changeant* »,

Le développement de ces capacités dans l'entreprise, passe principalement par l'investissement dans les ressources tangibles et l'intégration de ressources intangibles, ainsi que l'instauration d'un processus basé sur l'apprentissage continu. La forme des capacités dynamiques change suivant les particularités du marché (Eisenhardt et Martin, 2000). A titre d'exemple, les capacités peuvent prendre la forme de routines précises dans le cadre d'un contexte peu dynamique, et peuvent se transformer en processus plus dynamiques et expérimentaux dans un environnement turbulent et dynamique.

Le processus de transfert intra organisationnel de connaissance, constitue en soi, un processus de coordination des flux de connaissances au sein de l'organisation. L'ensemble des contributions réalisées sur le thème de transfert de connaissance, considère la firme comme un système dynamique, traitant des connaissances différentes face à des contextes différents (Spender, 1996).

1.4 La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnaliste est devenue centrale, sinon hégémonique, en management (Allard-Poesi, Germain, Huault & Koenig, 2015). Les fondements de la théorie remontent aux années 1980, à travers les travaux de Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983). L'idée principale de l'approche est que les organisations adoptent leurs structures conformément aux exigences et contraintes de l'environnement externe.

Les organisations sont amenées ainsi à chercher une légitimité par rapport à leur environnement, en déployant des ressources culturellement approuvées. Généralement, les organisations font l'objet de pressions exercées par l'Etat, les organisations régulatrices, les institutions publiques,...

La question principale pour la firme est de définir les mécanismes permettant de limiter au préalable ces facteurs, afin de pouvoir déployer les ressources adéquates. Réagir à ces pressions, se traduit par une adaptation des structures organisationnelles, et qui deviennent par conséquent isomorphes avec les contraintes du cadre institutionnel du pays.

41 Teece.D, Pisano.G et Shuen.A (1997). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol 18, N°7.

Les interactions entre l'organisation et son environnement, dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, fait ressortir trois réflexions : premièrement le choix à faire entre la standardisation des pratiques de l'organisation et l'adaptation local. Deuxièmement, le développement de l'apprentissage suivant les contextes, et enfin, les rapports de force entre l'état et l'entreprise (Westney, 1993).

La théorie néo-institutionnelle considère, par ailleurs, l'organisation comme une entité « encastrée » dans un contexte social (Granovetter, 1985), interconnectée avec d'autres organisations (Powell et DiMaggio, 1991) et impactée par la force de l'environnement (Berger et Luckmann, 1966).

Doz et Prahalad (1991), Westney (1993), Birkinshaw (1998), Kostova (1999) et Kostova et Roth, (2002) sont tous des auteurs qui ont fait orienter leurs réflexions vers les postulats de la théorie néo-institutionnelle, tout en prenant la firme multinationale comme objet d'étude.

Westney (1993) a proposé une grille de lecture institutionnelle, à travers laquelle il met en évidence la complexité de la firme multinationale, et son tiraillement entre l'intégration ou l'autonomie des filiales.

La complexité de la FMN a été aussi explicitée d'une manière plus simple par Rosenzweig et Singh (1991) *« d'une part, la firme multinationale constitue une seule organisation qui fonctionne dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines. D'autre part, la FMN est composée d'un ensemble d'organisations qui fonctionnent dans des environnements nationaux distincts »*⁴².

Kostova (1999) a fait référence dans son analyse à la théorie néo-institutionnelle, en évoquant la notion de « contextualisation sociétale » qui est définie comme étant la distance institutionnelle entre le pays de la maison mère et celui de la filiale.

Au-delà des données institutionnelles exerçant une influence notable sur les relations entre les maisons mères et les filiales, la théorie néo-institutionnelle traite aussi les comportements que les filiales doivent suivre pour mieux répondre à ces pressions.

DiMaggio et Powell (1983) proposent trois formes d'isomorphisme :

- Isomorphisme coercitif : Les pressions coercitives peuvent revêtir une forme formelle ou informelle.
- Isomorphisme mimétique : il s'agit par exemple des échanges directs de « best practices » reconnues par la maison mère, directement via les expatriés, qui jouent le rôle de relais pour le transfert de connaissance au niveau des filiales de FMN.
- Isomorphisme normatif : il s'agit d'un effet des pressions exercées par le cadre institutionnel du pays, poussant la maison mère à développer une professionnalisation des filiales.

La difficulté majeure pour la FMN est de pouvoir concilier les contraintes normatives venant de la maison mère, et les facteurs institutionnels du pays de destination. Il s'agit du concept de « *dualité institutionnelle* » développé par Kostova et Roth (2002).

42 Tixier, J. (2005). Les relations filiales-maison-mère au travers d'un système d'information ressources humaines: une illustration du concept de dualité institutionnelle. In AIMS.

En marquant une rupture avec les démarches conventionnelles, la théorie néo-institutionnelle a été aussi critiquée par plusieurs travaux. Le principal reproche, est strictement lié au caractère déterministe de l'approche, ainsi que la considération macrosociologique des phénomènes organisationnels. La seule motivation des organisations dans l'approche néo-institutionnelle, est de chercher une légitimité à l'égard de l'environnement en intégrant des pratiques adaptées et institutionnalisées. L'organisation devient ainsi « *une réalité objective* », indépendante de tout interventionnisme humain (Willmott, 2010)⁴³.

1.5 Le Positionnement théorique de la recherche

Après avoir exposé les deux grandes approches cadrant notre sujet, nous nous penchons dans le présent paragraphe sur le positionnement théorique de notre problématique par rapport aux deux théories décrites précédemment.

Premièrement, il est certain que les pratiques de gestion des ressources humaines, revêtent une importance stratégique pour la firme. Les pratiques RH font partie des pratiques organisationnelles explorées par Kostova (1999), et qui ont un caractère stratégique pour l'entreprise (Evans et al., 2002 ; Sparrow et al., 2004), de part leur participation dans l'obtention et le développement d'un avantage compétitif.

Barney (1991), en se penchant sur sa définition de la notion de ressource, souligne que le capital humain (ou *Human capital resource*), figure parmi les ressources de la firme. Cette ressource comprend selon le chercheur: « *the training, experience, judgment, intelligence, relationships, and insight of individual managers and workers in a firm* ».

La RBV a constitué un cadre théorique pour plusieurs travaux de la GRH. Wright et al. (2001) ont démontré que les concepts de la RBV ont été opérationnalisés à travers l'analyse des politiques RH dans les entreprises.

D'autres chercheurs ont mis en relation des pratiques RH avec des indicateurs de performance de la firme, notamment le retour sur investissement. Koch et McGrath (1996) ont exploré les relations existantes entre les politiques de recrutement, de mobilité, la gestion prévisionnelle des emplois et la productivité des salariés. Ces auteurs considèrent que cette productivité est une ressource majeure, contribuant ainsi à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Ces travaux ont démontré aussi que la RBV peut donner un sens concret aux concepts, et les rendre plus opérationnels.

Deuxièmement, les pratiques RH de part leur caractère stratégique, revêtent aussi un caractère dynamique. Contrairement aux ressources financières et technologiques qui peuvent être immuables et statiques, les pratiques RH sont en évolution constante suivant l'environnement dans lequel elles sont déployées.

⁴³ Allard-Poesi, Florence, et al. (2015). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées? Quatre regards.

Les capacités dynamiques de la firme regroupent généralement un mix de pratiques spécifiques et adaptées à l'environnement, mais aussi permettent d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Les pratiques RH ont été toujours positionnées comme un élément central dans la stratégie de la firme (Pfeffer, 1998). Cette place privilégiée émane principalement du fait que la stratégie de l'entreprise est une réponse à un environnement en gestation, et qui nécessite des pratiques adaptées à ses spécificités et plus dynamiques dans l'optique d'atteindre les objectifs assignés.

Troisièmement, l'objet de notre recherche est strictement lié aux facteurs contextuels, impactant le transfert des connaissances. Cette « contextualisation » trouve ses bases dans la théorie néo-institutionnelle qui met les facteurs nationaux au cœur même de l'analyse stratégique. Les pratiques RH considérées par la littérature comme étant des capacités stratégiques et dynamiques de la firme, demeurent parmi les pratiques organisationnelles les plus exposées aux facteurs environnementaux. Ceci est du d'abord au caractère dynamique de ces pratiques, amenées à être adéquates au contexte dans lequel elles sont déployées, et puis leurs exposition directe aux effets contextuels, tels que l'environnement institutionnel et culturel.

Etudier les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH, nous situe au cœur de l'approche néo-institutionnelle, en plus de l'approche culturaliste venant compléter la première.

La FMN en tant qu'objet d'étude, a été souvent analysée en faisant appel au contenu de la théorie néo-institutionnelle. Kostova et Roth (2002) considère que l'organisation de la FMN est confrontée à de multiples pressions institutionnelles, et qui la poussent à chercher une certaine légitimité locale : *"Since it is vital for an MNC to achieve and maintain legitimacy in all its environments, it will experience the pressure to adopt local practices and become isomorphic with the local institutional context"*.

Les auteurs ont aussi exploré le comportement à adopter par la filiale pour faire face à ces pressions, notamment en adoptant une forme d'isomorphisme par rapport au contexte local.

Contrairement au courant institutionnaliste, et toujours dans le cadre des relations entre maison mère et filiales, le courant de l'universalisme prône l'adoption des mêmes pratiques quel que soit le pays d'implantation. Cette standardisation peut se heurter à des obstacles aux spécificités culturelles et institutionnelles des pays de destination. La confrontation entre convergence et adaptation s'avère dans la plupart des cas, une conséquence du contexte et non un choix managérial.

Tout en restant dans le cadre d'une perspective institutionnaliste, le rôle du manager de la filiale demeure extrêmement crucial dans le transfert des bonnes pratiques. Ce manager local constitue l'interface entre la maison mère et la filiale. Il est amené à subir les pressions de l'environnement national de la filiale, ainsi que les demandes d'intégration globale émanant de la maison mère. Cet aspect que nous avons choisi de l'opérationnaliser dans le

cadre du contexte relationnel, représente aussi l'un des facteurs liés au contexte et qui participe activement à la réussite du processus de transfert (Kostova, 1999). L'approche néo-institutionnelle a ainsi rejeté le principe du « one best way », et a opté pour plusieurs configurations possibles suivant les pressions de l'environnement (Delery et Doty, 1996).

C'est donc dans la continuité de cette dualité institutionnelle de Kostova et Roth (2002) que nous souhaitons situer notre travail. Ce paradoxe auquel la FMN est confrontée, constitue un défi majeur pour son développement sur les marchés locaux, ce qui représente en même temps un objet d'étude complexe.

Notons par ailleurs, que nous avons aussi fait le choix d'intégrer dans les facteurs contextuels, des facteurs internes à la FMN tels que la stratégie, les capacités d'absorption et de dissémination, l'aspect relationnel, la culture et la structure organisationnelles, tenant compte de l'aspect contextuel de l'ensemble de ces facteurs.

Ainsi, l'approche basée sur les ressources et la théorie néo-institutionnelle sont combinées pour pouvoir analyser le phénomène d'une manière plus complète. La complexité du niveau d'analyse, est reliée à la dualité du phénomène. D'une part, la FMN est confrontée à une logique rationnelle et concurrentielle basée sur l'exploitation des ressources internes pour atteindre un niveau de performance souhaité, et une logique dite non-rationnelle, dictée par des contraintes sociales et culturelles (Oliver, 1997).

Le défi majeur de la FMN est de pouvoir trouver un équilibre entre ces deux logiques. Boxall et Purcell (2011), ont distingué trois principaux objectifs visés par la FMN derrière le déploiement de pratiques RH au niveau global : la productivité, la flexibilité organisationnelle et la légitimité sociale. Les deux premiers représentent les objectifs liés à l'environnement concurrentiel, tandis que le troisième objectif est une conséquence directe des pressions institutionnelles exercées sur la firme. La réalisation de ces objectifs est d'une importance cruciale pour la survie à long terme des organisations.

Pour résumer notre positionnement théorique, nous l'avons récapitulé dans le schéma suivant, situant le transfert de pratiques RH à l'intersection entre l'approche basée sur les ressources et l'approche néo-institutionnelle.

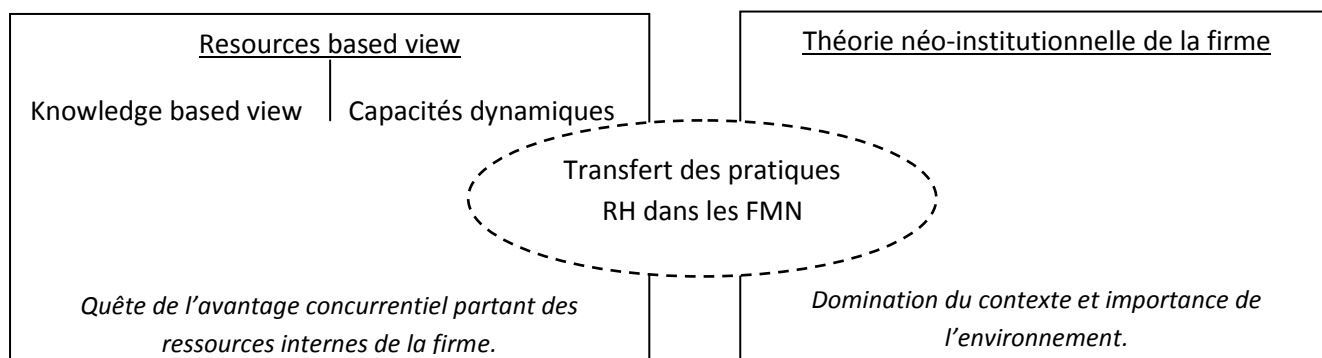


Figure N° 10: Positionnement théorique de la recherche

La définition de notre positionnement théorique nous a permis de mieux orienter notre réflexion. L'apport de ce positionnement sera plus concret dans la définition des propositions de recherches, dont l'aboutissement logique est la suggestion d'un modèle conceptuel.

2 Propositions de recherche et modèle conceptuel :

Après avoir exposé notre positionnement théorique, nous présenterons dans la présente section les propositions de recherche de notre travail, et qui sont issues de la revue de littérature effectuée dans les chapitres précédents.

L'abondance de la littérature anglo-saxonne traitant le sujet, a enrichi l'aspect théorique, et a orienté les réflexions beaucoup plus particulièrement vers des travaux empiriques, qui ont permis de corriger certains postulats initiaux, et valider en même temps leur contenu en les testant à travers des recherches quantitatives et qualitatives.

Ces écrits ont rappelé à maintes reprises, l'influence remarquable des facteurs contextuels sur le transfert de connaissance, en mettant en évidence la spécificité de la FMN et la complexité de son environnement, et en même temps les particularités des pratiques RH comme étant une connaissance fortement « contextualisée ». La recherche de la voie adéquate était aussi au cœur de cette littérature, en orientant le choix vers le dilemme standardisation et adaptation. Le choix qui n'est pas forcément délibéré, est une conséquence de cette relation causale entre l'environnement et le transfert de connaissance.

Par ailleurs, la connaissance organisationnelle, notamment les connaissances RH, constitue l'une des connaissances fortement liée au contexte. Son transfert obéit à des règles que la FMN doit maîtriser et suivre. L'étude des facteurs internes et externes à la firme, doit être incluse dans le mode opératoire à définir préalablement à la décision du transfert.

Pour mieux comprendre la teneur de cette relation, nous avons opté pour une classification de ces facteurs impactant le transfert, en s'inspirant des travaux de Kostova (1999).

Avant d'analyser les propositions de recherche, nous aborderons dans un premier temps le dilemme standardisation/adaptation, ainsi que la notion de l'efficacité du transfert de connaissance, dans la mesure où ces deux notions représentent l'aboutissement même du processus. Nous avons fait le choix de les intégrer dans la partie relative au modèle conceptuel de recherche, pour marquer une continuité dans notre analyse.

Nous nous focaliserons ensuite sur la définition des propositions de recherche issues de notre revue de littérature, pour arriver enfin à la proposition du modèle conceptuel.

2.1 Choix entre standardisation et Adaptation

Il paraît totalement évident que toute FMN est confrontée à ce dilemme lors de son implantation sur un marché étranger. Choisir entre une standardisation des pratiques, et une adaptation aux spécificités locales, est une résultante du poids important des facteurs détaillés précédemment et leur importance dans le processus de transfert de connaissance.

Avant d'entamer ce volet, il nous paraît plus judicieux d'approfondir des concepts voisins et qui reflètent le même état. Il s'agit principalement des notions de convergence et de divergence.

Pour les adeptes du premier courant (Kerr et al., 1960 ; Levitt, 1993 ; Toynbee ; 2001 ; Fenton-O'creevy et Gooderlam, 2003), les « best practices » sont valables et applicables sur le plan mondial, quel que soit le contexte ou la culture auxquels ces pratiques sont confrontées. Ce courant soutient l'idée de la similarité des contextes et des cultures, du fait de leur intégration dans une économie globale, poussant les entreprises à améliorer leur compétitivité à travers ces pratiques dites globales.

Ce courant qui a vu le jour aux Etats-Unis, a été fortement soutenu par les chercheurs et consultants américains, et s'est appuyé aussi sur le succès des FMN américaines, et leurs pratiques déployées partout au monde sans aucune prise en considération du contexte local. A l'opposé de ce courant, la divergence soutient l'idée de l'enracinement des pratiques de management dans le contexte culturel et institutionnel du pays de destination. Ce courant est dominé par les approches culturalistes et institutionnelles⁴⁴.

Des écrits récents ont défendu l'idée d'abandonner cette stricte dichotomie, au profit d'une forme plus développée. Frenkel et Peetz (1998) ont décrit la nouvelle tendance induite par la mondialisation, vers une convergence croissante trouvant cependant un contrepoids dans la culture locale, les politiques publiques ainsi que les particularités du secteur d'activité.

Katz et Darbshire (2000) ont pu constater aussi une convergence croissante de plusieurs modèles de pratiques GRH entre les pays industrialisés, avec toutefois une forte augmentation de la divergence dans les pratiques d'emploi au sein de chaque pays. Les auteurs ont appelé ce phénomène les *divergences convergentes* (*converging divergence*).

La question de savoir si les pratiques de management diffusées par une multinationale, convergent ou restent différentes suivant le contexte, est étroitement liée à l'un des vieux débats dans la littérature sur les FMN : la standardisation versus adaptation ou intégration

44 Pudelko, Markus, and Anne-Wil Harzing. (2005). HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect?. Human Resource Management.

versus réactivité. Ce dernier dilemme a été principalement utilisé dans le domaine de la stratégie internationale (Doz et Prahalad, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989), tandis que les termes standardisation et adaptation ont été utilisés beaucoup plus dans des domaines fonctionnelles tels que le marketing et les ressources humaines.

L'une des questions principales soulevées par la littérature est d'établir des comparaisons entre les cas où la filiale utilise des pratiques de management similaires à celles de la maison mère, et les cas où la filiale se différencie totalement de la maison mère, et développe un comportement similaire aux entreprises locales.

La connaissance liée aux pratiques RH, est l'une des pratiques organisationnelles les plus évoquées par la littérature sur le sujet. Deux courants de recherche ont abordé cette problématique : le premier soutient l'idée d'une standardisation globale des pratiques, en mettant en évidence l'effet du pays d'origine sur le transfert (Harzing et Sorge, 2003; Harzing et Noorderhaven, 2009). Un deuxième courant défend l'idée la contingence et de l'adaptation au contexte, en montrant que les caractéristiques culturelles et institutionnelles nationales limitent le transfert de pratiques de GRH (Beechler et Yang, 1994; Ferner, 1997; Schuler et Rogovsky, 1998; Khilji, 2003; Myloni et al., 2004). Le deuxième courant demeure le plus dominant, et le plus utilisé dans les recherches sur la FMN.

La décision de standardiser ou adapter ces pratiques organisationnelles est l'une des décisions les plus importantes dans la vie d'une FMN, du fait qu'elle détermine l'approche et le comportement de la firme sur les marchés ciblés. La décision de standardiser ces pratiques peut résulter par exemple de pressions exercées par la maison mère dans une perspective de réduction des coûts. La FMN peut aussi réagir aux pressions et exigences du contexte local de la filiale et opter pour une adaptation de ces pratiques (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Les pères fondateurs de l'approche culturelle, notamment Hofstede (1993) et Trompenaars et Hamden-Turner (1998) ont soutenu l'idée de la particularité des pratiques de gestion suivant le contexte dans lequel elles sont utilisées.

Toutefois, un autre courant de recherche a complètement rejeté ce postulat, en défendant l'idée de l'universalité des pratiques de gestion. Takeuchi (2001) estime qu'il y a une convergence des approches en ce qui concerne la gestion des connaissances et que la gestion efficace des connaissances peut évoluer pour devenir un concept universel. Ce postulat s'inscrit dans une logique de manque de validation théorique et empirique de l'impact que peut exercer la culture nationale par exemple sur les pratiques de gestion des connaissances.

Cette idée a été aussi confirmée par Simonin (1999) sur les alliances stratégiques entre entreprises existantes dans des pays différents. Ce chercheur n'arrive pas à dégager des indices de l'impact que peut exercer la distance culturelle sur le transfert de connaissance entre ces entreprises. D'autres chercheurs ont rejoint ce courant notamment Gupta et Govindarajan (2000) et Szulanski (1996) tout en insistant sur l'impact négatif que peut avoir l'adaptation des connaissances sur le succès du transfert.

D'autre part, plusieurs chercheurs ont soutenu la thèse de l'adaptation des pratiques de gestion au contexte. Pauleen et Murphy (2005) ont insisté sur la question de l'adaptation au contexte, et ont conclu que les modèles de transfert des connaissances qui excluent l'influence de la culture nationale et régionale, risquent de rencontrer un important taux d'échec.

Comme nous l'avons bien souligné dans les paragraphes précédents, l'adaptation est une résultante des différences existantes entre les contextes organisationnels et nationaux. L'ajustement de la connaissance suivant le contexte est un mécanisme qui permettra à la FMN de diminuer le risque d'imprévus qui peut naître de ces différences entre contextes (Inkpen et Dinur, 1998).

La plupart des travaux existants sur les pratiques de GRH dans les filiales de FMN, ont utilisé une mesure globale du degré de standardisation ou d'adaptation de ces pratiques, sans distinguer chaque pratique à part.

Rosenzweig et Nohria (1994) ont souvent insisté sur les niveaux que peuvent exister dans la standardisation ou d'adaptation de chaque pratique de GRH. Le fait de tenir compte des spécificités locales peut s'avérer plus significatif pour une pratique déterminée, alors qu'une autre pratique peut être transférée sans aucune adaptation au contexte. Bjorkman et Lu (1997)⁴⁵ ont même proposé d'intégrer le concept de « compatibilité » pour désigner l'existence de pratiques qui présentent des degrés différents d'exposition aux facteurs contextuels locaux.

Ce dernier constat nous confirme l'idée de non existence de pratiques universelles, et en même temps, la domination du contexte et de son importance pour la décision à prendre par la FMN.

Comme nous l'avons bien expliqué, le choix entre standardisation et adaptation est une décision fortement influencée par le contexte, et participe ainsi dans la réussite ou l'efficacité du transfert de connaissance vers la filiale. Dans le paragraphe suivant, nous développerons la notion d'efficacité du transfert.

2.2 L'efficacité du transfert de connaissance.

L'efficacité du transfert de connaissance comme une résultante importante, voire primordiale du processus, a toujours constitué une zone d'ombre peu explorée. Le concept même d'efficacité n'a pas été clairement délimité par la littérature sur le sujet, d'autant plus que les conclusions des principales recherches sur le transfert de connaissance, évoquent la question de la réussite ou l'échec du transfert de connaissance, du moment où ce dernier est confronté à plusieurs facteurs d'ordre contextuel. On assiste toutefois, à une émergence d'écrits évoquant la notion d'évaluation au lieu d'efficacité, et d'autres qui se concentrent beaucoup plus sur l'efficacité des transferts intra-organisationnels de technologie (Rogers ; 1982 ; Zander et Kogut, 1995; Cumming et Teng, 2003).

⁴⁵ Yuan Lu & Ingmar Bjorkman (1997). HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization. *The International Journal of Human Resource Management*, 8:5, 614-628

Volkov (2011) a distingué dans la littérature deux principales méthodes d'évaluation de l'efficacité des transferts de connaissance. Une première axée sur le contenu, et une deuxième qui se concentre beaucoup plus sur l'évaluation du processus du transfert.

Au vu des insuffisances de cette classification, et qui ne montre pas forcément des limites claires entre les deux approches, nous avons opté pour une analyse des rares écrits traitant cette problématique, sans se baser sur une typologie préalable.

L'efficacité du transfert de connaissance est d'abord assimilée au degré de ressemblance entre la connaissance originale et celle utilisée au niveau de l'unité réceptrice (Rozenzweig et Nohria, 1994). Ce degré de ressemblance a été exprimé par la littérature avec une multitude de concepts et de notions, tels que l'imitation, l'implémentation, l'intégration, l'adaptation, etc. (Smale et al., 2005). Davenport et Prusak (1998) qualifie de transfert efficace de connaissance, un processus qui passe par la transmission, la réception et l'utilisation de la connaissance par l'unité destinatrice.

L'évaluation de l'efficacité du transfert de connaissance peut se baser sur plusieurs critères, notamment la motivation, l'engagement et la satisfaction (Liu, 2004), ainsi que le degré d'institutionnalisation de la connaissance (Kostova, 1999 ; Liu, 2004 ; Bjorkman et Lervik, 2007). Tolbert et Zucker (1996) ont proposé le concept d'institutionnalisation pour désigner le niveau d'appropriation des nouvelles pratiques par l'unité réceptrice.

Bjorkman et Lervik (2007) ont proposé trois critères pour apprécier la réussite d'un transfert de connaissance. Ces critères correspondent aux trois étapes de l'institutionnalisation de la connaissance proposée par Tolbert et Zucker (1996), à savoir l'implantation, l'internalisation et l'intégration.

Pour Guler et al. (2002), plus une pratique est adoptée par l'ensemble des individus concernés au niveau de l'unité réceptrice, plus elle se situe à un stade élevé d'institutionnalisation, et démontre ainsi la réussite du transfert.

Les trois étapes analysées par Bjorkman et Lervik (2007), et qu'on va appeler les trois « i », se présentent ainsi :

- L'implantation : il s'agit de mesurer les comportements observables chez les individus de l'unité réceptrice, et qui sont reliés directement à la pratique transférée. A ce stade, l'entreprise s'habitue aux connaissances nouvellement acquises. La connaissance transférée est convertie en politiques et normes à travers un encodage (Tolbert et Zucker, 1996). Cette étape est assimilée une pré-institutionnalisation.
- L'internalisation : il s'agit non seulement de pratiquer la connaissance transférée, mais aussi de se l'approprier, de l'intégrer avec ses valeurs et l'accepter comme une partie intégrante des tâches et responsabilités nécessaires à la bonne marche du travail effectué. La pratique devient ainsi une partie indissociable de l'identité organisationnelle de la firme (Kostova, 1999). Cette étape correspond à une semi institutionnalisation (Tolbert et Zucker, 1996), et qui est caractérisée par une

diffusion assez large de la pratique transférée. A ce stade, les connaissances sont implantées et internalisées, mais demeurent toujours instables.

- L'intégration : La pratique transférée devient une partie intégrante de la stratégie de la firme et les autres pratiques utilisées auparavant. La pratique est considérée ainsi comme un acquis utile et nécessaire pour le fonctionnement des opérations. La pérennité de la pratique devient donc garantie pour les générations à venir de l'entreprise.

Kostova (1999) dans son article de référence sur le transfert de pratiques organisationnelles dans les FMN, mesure le succès du transfert de connaissances par deux principales étapes. D'abord, la mise en œuvre de la pratique organisationnelle au niveau de la filiale. Cette étape renvoie au niveau de conformité de la filiale aux règles et exigences de la pratique à transférer. La deuxième étape, correspond à la deuxième étape dans le modèle des trois « i », à savoir l'internalisation, qui selon Kostova (1999) correspond à une adhésion et un engagement individuel à l'égard la pratique transférée en développant les compétences nécessaires à son utilisation adéquate (Mowday et al., 1979), une satisfaction par rapport à cette pratique, minimisant ainsi la réticence au changement, et enfin une appropriation psychologique de cette même pratique. Les individus de l'unité réceptrice donnent ainsi un sens symbolique à la connaissance transférée.

Un premier constat qui peut ressortir de l'analyse de ces dimensions, est la difficulté de mesure liée au degré de réalisation de chaque critère. De plus, la subjectivité de la mesure pourrait être un frein à une appréciation exacte de la réussite du transfert de connaissance.

Pour faire face à cette critique, Argote et Ingram (2000) ont proposé deux approches qualifiées de « quantitative », afin d'évaluer l'efficacité d'un transfert de connaissances. La première cible les mutations enregistrées au niveau de l'organisation, touchant le stock de connaissances détenues. La limite principale de cette approche selon les mêmes auteurs, est essentiellement liée à la difficulté d'évaluer la variation des stocks de connaissances tacites, et qui constituent une grande partie des connaissances utilisées par les organisations. La seconde approche se base plutôt sur la mesure de la performance de l'unité réceptrice, en fonction des changements constatés au niveau des résultats financiers.

D'autres méthodes sont venues pour compléter les autres approches, notamment les méthodes d'évaluation du processus de transfert de connaissance, basées sur les coûts et les délais engendrés par le processus de transfert.

A cet effet, tout transfert de connaissance engendre des coûts liés au déploiement de la pratique au niveau de l'entité réceptrice. Ces coûts peuvent être représentés par des dépenses d'investissement dans des outils plus adaptés à la connaissance à transférer, aux frais de formations dispensés aux individus en préparation du transfert, des indemnités versées aux expatriés pour leur participation dans la coordination et le transfert de pratiques au sein des filiales (Teece, 1977 ; Smale, 2008).

Ainsi, cette approche lie positivement l'efficacité du transfert de connaissance, aux différents coûts engendrés tout au long du processus de transfert. Une vision fortement critiquable, et simpliste, dans la mesure où l'efficacité de tout processus managérial ou stratégique n'a jamais fait l'objet de mesure suivant les coûts engendrés. Cette approche n'a pas fait l'objet d'aucune étude empirique.

L'efficacité du transfert mesurée suivant les délais alloués, se fait principalement dans les transferts de technologie, et fait référence aux vitesses des transferts ainsi que le respect des échéances fixées au préalable au processus (Zander et Kogut, 1995 Cumming et Teng, 2003, cités dans Volkov, 2011). Encore une fois, cette méthode paraît inadaptée aux transferts de pratiques organisationnelles, dans la mesure où les pratiques peuvent avoir un caractère tacite. L'efficacité du processus ne peut être assimilée au temps alloué au transfert, partant du simple exemple de l'existence de pratiques transférées et qui n'ont pas nécessité un temps important.

Hormis l'absence d'études empiriques traitant l'efficacité des transferts de connaissance, la problématique n'a pas suscité beaucoup de débats théoriques, au vu de la difficulté de mesure liée à cette efficacité. Ce manque d'opérationnalisation a poussé la majorité des chercheurs à se pencher sur les facteurs conditionnant l'efficacité du transfert de connaissance, tout en oubliant d'expliquer les dimensions de cette efficacité. La mise en œuvre et l'internalisation, qui constituent les principales mesures utilisées par la littérature (Kostova, 1999) sont mieux situées pour mesurer le succès ou l'échec du transfert de connaissance. Cependant, nous considérons que même en tenant compte de ces deux critères, la mesure ou l'évaluation de l'efficacité de transfert, demeure subjective et relativement liée aux perceptions des individus. Nous considérons aussi que le succès du processus de transfert vers les filiales, peut être également mesuré par la capacité de ces dernières de transférer ces pratiques vers d'autres entités de la FMN. Nous n'avons pas pu recenser au niveau de la littérature des écrits ayant abordé ce point, mais nous aurons l'opportunité de le développer davantage dans notre partie empirique.

Par opposé à l'efficacité, l'échec du processus de transfert a été traité de la même manière par la littérature, en analysant les mêmes facteurs développés précédemment, sans approfondir les formes que cet échec peut prendre.

Dans le cadre du présent travail, et afin de pouvoir évaluer l'efficacité du transfert de connaissance à sa juste valeur, nous allons nous baser essentiellement sur les comportements des individus, observables au niveau de l'organisation, et interprétés d'une manière subjective par les managers directs. Ces changements de comportements refléteront l'institutionnalisation des pratiques transférées, à travers le degré de mise en œuvre, de l'appropriation psychologique, et la satisfaction individuelle suite à l'utilisation de cette pratique.

Ainsi, nous retiendrons principalement les trois critères développés par Bjorkman et Lervick (2007), qu'on a appelé précédemment les trois « i ». La satisfaction individuelle constituera aussi l'un des critères additionnels retenus pour notre analyse empirique.

2.3 Propositions de recherche et modèle conceptuel.

Partant de notre revue de littérature effectuée dans le deuxième chapitre du présent travail, nous avons énuméré l'ensemble des facteurs contextuels impactant le transfert de connaissance dans les FMN. Le recueil de ces facteurs, trouve ses soubassements théoriques dans les approches par les ressources ainsi que la théorie néo-institutionnelle.

Parmi les modèles de transfert de connaissance étudiés précédemment, nous estimons que le modèle de Kostova (1999) demeure le plus utilisé par la littérature sur le sujet. Le modèle a été testé par plusieurs chercheurs. Kostova (1999) a décrit ce modèle comme étant complexe mais présentant une image relativement simplifiée du phénomène de transfert de connaissance *"Despite its complexity, it presents a relatively simplified picture of the very complex phenomenon under study"*⁴⁶.

Le modèle qui a abordé toutes les dimensions contextuelles impactant le transfert de connaissances, s'avère aussi adapté à notre problématique, essentiellement parce qu'il traite les pratiques organisationnelles stratégiques, à l'image des pratiques RH. Rappelons à ce stade que les pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées stratégiques, surtout si on tient compte de la dimension internationale de la firme.

L'encastrement théorique du modèle demeure purement institutionnel. Le modèle intègre dans son cadre d'analyse des variables culturelles, qualifiées d'institutionnelles par Kostova (1999).

Dans la présente recherche, nous nous sommes basés essentiellement sur le modèle de Kostova (1999), en rajoutant une couche culturelle à notre cadre d'analyse.

Pour récapituler, nous justifions notre choix par trois principaux points :

- D'abord, le modèle est l'un des premiers à marquer une rupture avec les études traitant le transfert de la technologie, en proposant le concept de « pratiques organisationnelles et stratégiques », faisant allusion aux pratiques dominantes, critiques, ou cruciales pour la réalisation de la mission stratégique de la firme. Ceci répond parfaitement à l'objectif de notre travail, dans la mesure où les pratiques RH sont considérées comme stratégiques pour la firme (Evans et al., 2002 ; Sparrow et al., 2004 ; Brewster et al., 2005 ; Morris et al., 2006), mais aussi parce que leur gestion constitue l'un des défis majeurs que la FMN doit relever au niveau des filiales (Pfeffer, 1998).
- Le cadre d'analyse du modèle, fait référence à un contexte international, faisant ressortir ainsi la complexité de la FMN, face aux différents contextes.
- Et enfin, la typologie proposée par Kostova, répond parfaitement à notre choix, dans la mesure où les variables que nous avons fait le choix d'approfondir, sont intuitivement répertoriées dans les trois blocs de contextes proposés par la chercheuse.

⁴⁶ Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2)

Dans les paragraphes suivants, nous allons ressortir les propositions de recherche, partant des différents facteurs étudiés auparavant, tout en proposant une catégorie précise pour chaque bloc de variables. Ce travail nous permettra de proposer le modèle conceptuel de recherche.

Avant d'aborder ce volet, il serait plus judicieux dans un premier temps, de rappeler notre problématique de recherche, ainsi que l'objectif visé par le présent travail.

En prenant les pratiques RH comme nature spécifique des connaissances à transférer par la FMN, nous nous fixons comme objectif, d'étudier l'ensemble des facteurs contextuels et leur impact sur le succès du transfert de connaissance.

Notre problématique, nous l'avons formulé sous forme de question :

Est-ce qu'en identifiant les différents facteurs contextuels et leur impact sur le transfert de pratiques RH vers les filiales, la firme multinationale pourra-t-elle réussir ce processus ?

Nous cherchons tout d'abord, à ressortir les différentes pratiques faisant l'objet d'un transfert de la maison mère vers les filiales. Ceci répond préalablement à la question « la FMN transfère-t-elle des pratiques RH vers ses filiales » ?

Après l'étape d'identification des pratiques à transférer, intervient l'étape de l'étude de l'environnement d'accueil et son degré de cohérence avec le contexte de la maison mère, et qui est une nécessité pour la réussite du transfert. Nous nous fixons comme objectif à cette étape, de définir les différents facteurs contextuels, en relation avec l'adaptation ou la standardisation de la connaissance au niveau local. Ainsi, notre question de recherche sera analysée à travers trois questions secondaires :

- ***Quelles seront les pratiques RH que la FMN transfère vers ses filiales ?***
- ***Quelle serait l'impact de chaque facteur contextuel sur le transfert de connaissance, notamment en termes de choix Standardisation/Adaptation ?***
- ***Dans quelle mesure, la prise en considération des facteurs influence la réussite et l'efficacité du transfert de connaissances vers la filiale ?***

2.3.1 Propositions de recherche

Sur la base de la revue de littérature qu'on a pu établir dans les chapitres précédents, nous allons nous pencher dans la le présent paragraphe, sur les propositions de recherche, et qui constitueront l'ossature même de notre modèle conceptuel, et notre cadre d'analyse pour la partie empirique.

Nous allons traiter les propositions de recherche, dont l'analyse sera basée d'abord sur une classification des différents facteurs étudiés précédemment, en trois grands blocs homogènes, tout en faisant ressortir au fur et à mesure les propositions relatives à chaque facteur. La variable à figer pour l'ensemble de ces facteurs est l'efficacité du transfert de connaissance. Nous analyserons aussi et d'une manière indirecte le degré de standardisation et/ou d'adaptation liée à chaque pratique RH transférée. Nous considérons de ce fait, que le

choix entre la standardisation et l'adaptation de la pratique transférée, est une étape intermédiaire permettant à la FMN d'anticiper le succès du transfert effectué.

La classification choisie, et comme expliquée précédemment, se basera essentiellement sur le modèle de Kostova (1999), en y rajoutant une dimension aussi bien culturelle qu'institutionnelle. La classification choisie des facteurs contextuels se décline comme suit :

- Le contexte national.
- Le contexte organisationnel.
- Le contexte individuel et/ou relationnel.

Nous formulerons l'ensemble des propositions de recherche, en restant dans une logique de « ceteris Paribus », et qui signifie que « toutes choses étant égales par ailleurs ». Ce choix est motivé par notre volonté d'examiner l'impact de chaque facteur contextuel sur le transfert de connaissance, en figeant l'impact des autres facteurs contextuels.

L'objectif derrière l'analyse des propositions de recherche, est de pouvoir apporter des éléments de réponse aux questions de recherche, sans être obligé d'approfondir des questions subsidiaires liées aux interactions existantes entre les différents facteurs du contexte.

Le contexte national

Les travaux ayant traité l'importance du contexte national, sont diversifiés. Nous avons pu détailler les différents facteurs entrant dans le cadre de ce niveau « macro ». La revue de littérature qu'on a pu recueillir est très riche en débats et les études empiriques ayant traité cet aspect sont multiples.

D'abord, des chercheurs se sont penchés sur l'effet du pays d'origine sur le processus de transfert de connaissance. Pour ces chercheurs le système national d'affaires du pays d'origine impacte significativement le transfert de pratiques RH dans les FMN (Whitley et Kristensen, 1996). Pour Whitley (1998), le système national d'affaires du pays d'origine englobe aussi bien l'aspect culturel qu'institutionnel. Nous nous basons aussi sur l'étude empirique effectuée par Poirey (1997) sur les FMN françaises, à travers laquelle, l'auteur a démontré que ces FMN gardent un caractère ethnocentrique, principalement quand le pays de destination est un pays en voie de développement.

A l'opposé du pays d'origine, l'analyse des effets du pays hôte a été plus profonde et plus riche en débats. L'aspect culturel a été largement abordé par la littérature, en se basant principalement sur les travaux de Hofstede (1991) et Trompenaars et Hampden-Turner (2004).

La culture a été d'ailleurs considérée par Gupta et Govindarajan (2000) et Nonaka et Takeuchi (2005) comme une variante majeure dans le management des connaissances au sein de l'entreprise. Les interactions humaines sont ainsi au centre même du transfert de connaissance.

Etant donné que nous étudions un transfert de connaissance entre deux unités existantes dans deux contextes différents, il paraît évident de lier la réussite de ce transfert, au degré de compatibilité des deux contextes. Partant du postulat selon lequel, les pratiques RH sont

enracinés dans le contexte du pays d'origine de la FMN (Ferner, 1997 ; Kostova et Roth, 2002), l'incompatibilité contextuelle entre les deux pays, pourrait être un frein à la réussite du transfert. On sous entend par ces réflexions la distance institutionnelle et culturelle existante entre les deux pays impliqués dans le transfert. Il s'agit pour nous, de mesurer cette distance, en se basant d'abord sur les dimensions de Hofstede pour l'aspect culturel.

Dans cette continuité, nous formulons notre première proposition de recherche :

P1a : Le succès du transfert de pratiques RH dans les FMN, est impacté par la prise en considération des variables de la culture nationale ainsi que la distance culturelle séparant le pays de la maison mère de celui de la filiale.

En plus de la variable culturelle, le profil institutionnel du pays hôte, est aussi l'un des facteurs ayant suscité beaucoup de débats. Kostova (1999) a développé le concept de Profil institutionnel du pays (PIP), comme un facteur contextuel jouant un rôle primordial dans le transfert de pratiques organisationnelles dans les FMN.

L'échec d'un transfert de pratiques RH dans une FMN peut être dû à une inadéquation de cette pratique au cadre institutionnel et réglementaire du pays de la filiale. Nous considérons à ce stade que le transfert de pratiques RH doit être initié, tenant compte de la spécificité institutionnelle de la filiale.

Le profil Institutionnel Pays fera l'objet de notre deuxième proposition de recherche :

P1b : La prise en considération des facteurs d'ordre institutionnel, permettra à la FMN de réussir le transfert de pratiques RH vers ses filiales.

Dans un degré moins important, la particularité du secteur d'activité a été aussi approchée comme un facteur impactant le processus de transfert de pratiques RH (Colling et Clark ; 2002).

Nous avançons à ce propos, notre troisième proposition de recherche :

P1c : Les spécificités sectorielles de la FMN exercent un impact sur la réussite des pratiques RH transférées par la maison mère vers ses filiales.

Le contexte organisationnel :

Comme l'a bien démontré la littérature sur le sujet, l'environnement externe de la FMN joue un rôle prépondérant dans la détermination du succès du transfert de connaissance. Les facteurs internes à la FMN quant à eux, jouent aussi un rôle important dans la facilitation du transfert de pratiques RH dans les multinationales.

La stratégie suivie par la FMN a été souvent considérée comme l'un des facteurs impactant le choix entre standardisation et adaptation (Kim et Gray, 2007). La stratégie globale est ainsi synonyme d'une standardisation des pratiques RH au niveau mondial, et la stratégie

multidomestique est un facteur favorisant une adaptation aux spécificités locales de chaque filiale.

Dans la même logique, la structure organisationnelle de la FMN, a été considérée comme l'un des déterminants dans le choix standardisation/adaptation, dans la mesure où une structure centralisée favorise une intégration de la connaissance, tandis que la décentralisation permet à la FMN d'adapter ses connaissances au contexte local (Tsai, 2002 ; Kidger, 2002).

Par ailleurs, la majorité des FMN veillent sur l'alignement d'une même culture organisationnelle au niveau des différentes filiales. L'objectif étant de partager des valeurs, des normes ou des comportements par l'ensemble des salariés de la multinationale. Kostova (1999), dans le cadre de son modèle conceptuel a mis en avant le rôle joué par cette culture dans la réussite des pratiques organisationnelles. Selon l'auteur, plus la filiale dispose d'une culture organisationnelle caractérisée par un esprit d'innovation et d'une forte faculté d'apprentissage, plus le transfert de pratiques organisationnelles devient plus facile à effectuer. Le degré de comptabilité des valeurs véhiculées par la connaissance et les cultures organisationnelles de l'unité destinatrice joue aussi un rôle important dans la réussite du processus.

Dans cette optique, nous anticiperons notre quatrième proposition de recherche :

P2a : La stratégie de la FMN, de même que sa structure et sa culture organisationnelle impacteront l'efficacité du transfert de pratiques RH vers les filiales.

La réussite du transfert de connaissance passe aussi par la capacité d'assimiler et d'exploiter adéquatement la connaissance transférée par la filiale. Aussi, un transfert ne peut avoir lieu, en l'absence de capacités de diffusion et de partage de la connaissance par la maison mère.

A cet effet, une forte capacité d'absorption de la filiale (Cohen et Levinthal ; 1990) a été approchée comme un facteur de réussite du processus de transfert de connaissance dans la FMN. La maison mère doit disposer d'une bonne capacité de dissémination (Kogut et Zander, 1993), matérialisée principalement par l'existence de moyens permettant la diffusion des connaissances au-delà des frontières, et en même temps de la volonté de transférer la connaissance.

S'appuyant sur les travaux des chercheurs Cohen et Levinthal (1990), Kogut et Zander (1993) et Minbaeva et Michailova (2004), nous formulons notre cinquième proposition de recherche :

P2b : La réussite du transfert de pratiques RH dans les FMN, est influencée par le niveau de la capacité d'absorption de la filiale, ainsi que la capacité de dissémination de la maison mère.

Le contexte relationnel :

L'intégration de la dimension humaine et relationnelle dans l'analyse du transfert de connaissance dans les FMN, a toujours constitué l'un des points majeurs de discussion par

les chercheurs. Malgré l'intérêt manifesté pour ce volet, et malgré la rareté d'études empiriques traitant le sujet, des chercheurs l'ont mis en avant comme étant le déterminant principal du processus de transfert de connaissance dans les FMN.

Pour analyser le concept, Kostova (1999) a évoqué la relation d'attitude existante entre la maison mère et la filiale concernée par le transfert. Pour le chercheur, ces individus doivent d'abord manifester une adhésion au groupe, à travers ses valeurs et sa culture. Ils doivent aussi manifester une identification par rapport au groupe, et surtout développer une reconnaissance à l'égard de la maison mère. L'existence de confiance entre les acteurs impliqués dans le transfert, permet à l'organisation de développer la motivation des salariés. Les relations de jeux de pouvoir et de dépendance mutuelle, jouent aussi un rôle primordial selon Kogut et Zander (1995).

Nous anticipons à ce titre, notre sixième et dernière proposition de recherche :

P3 : Le succès du transfert de pratiques RH dans les FMN, est positivement associé à l'attitude, à l'adhésion, à la motivation et à la confiance instaurée entre les acteurs impliqués dans le processus de transfert.

2.3.2 Modèle conceptuel

Les propositions de recherche ont permis de mieux orienter notre problématique de recherche, et de la rendre plus opérationnelle. Sur la base de ces propositions, et en faisant toujours référence à notre corpus théorique qui est composé principalement de l'approche par les ressources et la théorie néo institutionnelle, nous avons conçu notre modèle conceptuel, et qui se présente comme suit:

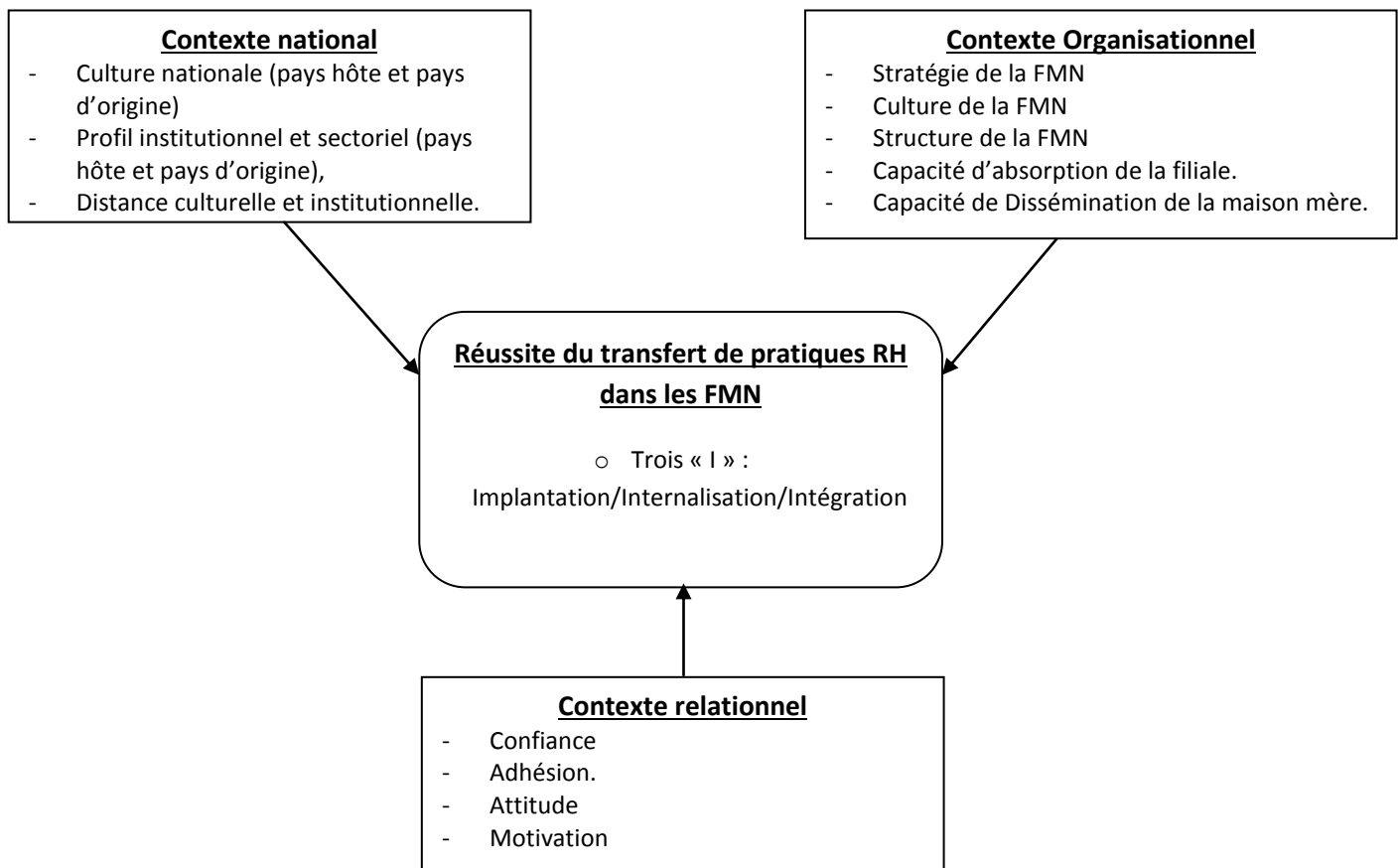


Figure N° 11: Modèle conceptuel proposé

Tenant compte de la multitude des facteurs recensés dans la littérature, nous avons fait le choix d'intégrer ceux qui ont été retenus dans les écrits de référence dans le domaine. Ces facteurs ont été aussi étudiés dans un cadre aussi bien théorique qu'empirique.

Ainsi, à travers cette proposition de modèle conceptuel, nous synthétisons les déterminants du transfert de connaissance, mais aussi nous confirmons notre positionnement théorique de départ, qui s'inscrit dans le cadre de l'approche par les ressources comme cadre théorique de référence pour transfert de connaissance, complété par l'approche néo institutionnelle, à travers l'étude des facteurs contextuels.

Conclusion de la première Partie :

Au cours de cette première partie, nous avons tenté progressivement de cerner notre sujet de recherche, en le situant d'abord par rapport à une littérature abondante traitant les différentes dimensions du transfert de connaissance. Nous avons aussi fait le choix de partir sur une approche *entonnoir* en préférant limiter le concept de la connaissance au cours du premier chapitre, tout en mettant l'accent sur la connaissance organisationnelle, qui représente l'axe même de notre travail. Le deuxième chapitre s'est consacré principalement à l'étude du concept du transfert de connaissance dans un contexte international, et on s'est rendu compte qu'il s'agit d'un phénomène complexe, à analyser sous divers angles théoriques. Cette complexité s'accroît quand il s'agit de connaissances organisationnelles et stratégiques (Kostova, 1999), à l'image des pratiques et programmes RH. Afin de délimiter le corpus théorique de la recherche, nous avons orienté notre réflexion en la situant dans un cadre théorique précis, notamment la théorie des ressources, partant du principe que les pratiques RH représentant une ressource stratégique pour la firme, dont la mobilisation apportera un avantage compétitif, et aussi en se basant sur les postulats de la théorie néo-institutionnelle mettant en avant la force du contexte, et son impact sur le transfert de connaissance.

Notre recherche dispose donc d'un caractère fortement *contextualisé*, en s'inspirant à la fois de l'approche culturaliste faisant référence aux travaux de Hofstede (1984) et Tayeb (1998), et l'approche institutionnelle (Scott, 1991 ; Kostova, 1999 ; Edwards et Ferner, 2002). Intégrer les facteurs d'ordre organisationnel dans notre cadre analyse, était aussi une priorité pour mieux cerner le phénomène, étant donné le rôle joué par ces facteurs dans la réussite du transfert de connaissance (Tayeb, 1998 ; Almond et al., 2005 ; Tsai et Ghoshal, 1998).

Nous avons pu aussi apprécier l'importance et le caractère stratégique des pratiques RH dans les FMN, et en même temps, l'existence de réelles interactions entre les facteurs du contexte d'un côté, et les pratiques RH transférées de l'autre côté. Ceci paraît évident d'un point de vue conceptuel, au vu des études théoriques et empiriques conduites et validées par plusieurs chercheurs dans des contextes différents, mais l'illustration de ces interactions sur notre terrain de recherche, doit être préalablement cernée par la richesse de ces postulats, en examinant en exhaustivité les facteurs contextuels, et leur impact sur le phénomène, d'autant plus que la démarche empirique repose sur la découverte du phénomène dans un contexte non encore exploré.

Ayant examiné et accepté ces postulats théoriques, nous avons été amenés à formuler nos propositions de recherche, et qui synthétisent les principales questions de recherche formulées préalablement, ainsi que les réponses éventuelles à notre problématique de recherche.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CONTEXTUELLE DU
TRANSFERT DE PRATIQUES RH AU SEIN DES FMN
FRANCAISES IMPLANTEES AU MAROC.**

Introduction de la deuxième Partie

La pertinence générale de tout travail conceptuel, ne peut être vérifiée qu'à travers une étude empirique, mettant en relief les concepts et réflexions développées dans l'analyse théorique du sujet. Cette deuxième partie consiste donc à donner un habillage empirique à notre modèle conceptuel, et développer des réflexions plus affinées, et cadrées dans un contexte précis.

Pour préparer notre passage à l'analyse empirique, le quatrième chapitre va définir le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche. La posture épistémologique est un point de départ important pour notre réflexion, dans la mesure où elle permet d'apporter plus d'éclaircissements sur les questionnements posés initialement, et sur la valeur scientifique des résultats attendus et des données à collecter. L'approche méthodologique dans le cadre du même chapitre, sera aussi analysée en présentant notre manière d'approcher le terrain.

Avec le cinquième chapitre, nous allons entamer l'analyse intra-cas, en se basant sur une structure prédéfinie d'analyse, mettant en évidence le transfert de pratiques RH d'un côté et les facteurs contextuels de l'autre côté, en débouchant sur la question de la réussite ou l'efficacité des transferts effectués par les FMN de l'échantillon.

Enfin, le dernier chapitre de notre thèse, nous permettra de dresser d'abord une synthèse des cas, en établissant une analyse croisée, sur la base de la même structure d'analyse. Cette analyse comparative nous permettra d'étudier les propositions de recherche à la lumière des résultats de l'étude empirique. Nous clôturons le dernier chapitre par la discussion des résultats de recherche, en les situant par rapport aux postulats théoriques de départ, tout en faisant ressortir la particularité du contexte d'étude.

CHAPITRE IV. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

La définition préalable d'un design de recherche dans le cadre d'une thèse, est un élément fondamental pour pouvoir apprécier la portée scientifique et empirique du travail de recherche. Le design de recherche représente ainsi un dispositif de planification procurant une structuration de l'adéquation entre la démarche empirique suivie d'un côté, et les questions de recherche et les théories mobilisées de l'autre côté (Grunow, 1995). La mise en place d'un design rigoureux, cohérent et pertinent, permet de disposer d'un fil conducteur de la recherche, et facilitera ainsi la lecture des résultats à la lumière des questions de recherche, et vice versa (Yin, 2003).

A travers ce chapitre, nous allons énoncer dans un premier temps, le positionnement épistémologique choisi. En fait, la posture épistémologique de tout travail de recherche, permet de mettre en lumière la voie de réflexion, et de rendre légitime les résultats du travail.

En second lieu, nous allons détailler notre design méthodologique avec le mode de raisonnement, en explicitant les étapes parcourues en partant de la collecte des données, jusqu'au traitement et l'analyse.

1 Positionnement épistémologique de la recherche

Le point de départ de la mise en place d'un design de recherche, est le choix d'un positionnement épistémologique pertinent et adéquat à l'objet de recherche. Cette cohérence entre le choix de la posture épistémologique et l'objet de la recherche constitue souvent un des éléments fondamentaux de la validité d'une recherche (Thiéart, 2003 ; Wacheux, 1996).

Le projet de recherche a un lien très fort avec la posture épistémologique adoptée et la méthodologie empruntée. Adapter les méthodes et techniques choisies à l'objet de la recherche permettra au chercheur d'apporter une contribution significative dans les éléments de réponse à la question de départ (Aktouf, 1987). A cet égard, le positionnement épistémologique apporte une légitimité à la recherche.

L'intérêt porté sur l'épistémologie en sciences de gestion a commencé à prendre de l'ampleur dans les dernières années.

Ainsi, le choix d'un positionnement épistémologique permet d'éclaircir les interrogations du chercheur aussi bien sur les données elles mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Le champ d'action de l'épistémologie, a été limité par les chercheurs, en qualifiant le concept comme étant une branche de la philosophie, étudiant d'une façon critique les postulats et méthodes d'une discipline particulière, afin d'en définir l'origine logique, et la portée scientifique (Bachelard, 1941). Piaget (1967) a considéré l'épistémologie comme

étant l'étude de la constitution des connaissances, en s'intéressant à la définition de la connaissance étudiée, son processus d'élaboration et sa valeur.

La question du positionnement épistémologique, ne constitue pas seulement un choix personnel du chercheur, mais aussi sa vision du monde, et la relation qu'il entretient avec son objet de recherche. Nous pouvons même avancer qu'il ne s'agit pas d'un choix *délibéré*, mais plutôt *émergent*, représentant ainsi des déclinaisons de plusieurs variables, notamment l'objet de la recherche, l'approche adoptée, l'objectif ciblé, la position du chercheur et la réalité étudiée. La posture épistémologique engage aussi la responsabilité du chercheur, qui doit défendre son choix au regard de la réalité étudiée.

Cette section a pour objectif d'explicitier notre positionnement épistémologique, en présentant au préalable les principaux courants utilisés en sciences de gestion. Notre choix épistémologique sera aussi justifié, tenant compte des caractéristiques et spécificités de notre recherche.

1.1 Principaux courants épistémologiques en sciences de gestion:

Nous cherchons à travers ce paragraphe, de présenter les principaux courants épistémologiques en sciences de gestion, et ce en détaillant les caractéristiques et spécificités de chaque courant. Les axes principaux qui seront détaillés dans chaque courant sont les suivants : Le statut accordé aux données, le mode de collecte des données, la relation entre la théorie et les observations empiriques ainsi que les critères de scientificité (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Dans le tableau suivant, Allard-Poesi et Maréchal (2014) ont résumé les trois paradigmes épistémologiques, en procédant à une comparaison suivant sept critères⁴⁷.

⁴⁷ Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. *Méthodes de recherche en management*.

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec le l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

Tableau N° 17: Regard sur les trois grandes approches épistémologiques (D'après Allard-Poesi et Maréchal, 2007)

1.1.1 Le positivisme

Le positivisme trouve ses racines dans les travaux de Comte (1798-1857). Il est souvent présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation (Thietart, 2007).

Ce paradigme repose sur le principe ontologique d'étude du réel en tant que réel. Cela signifie que les positivistes considèrent que la réalité a une essence propre. Cette réalité obéit à des lois universelles. On considère que le chercheur est extérieur à cette réalité et qu'il n'existe pas d'interaction entre eux. Le positivisme représente ainsi les « *sciences naturelles des sciences sociales* » (Lee, 1999). Le chercheur épousant cette démarche doit chercher pour cette réalité les causes qui la déterminent.

Ainsi, les données sont des mesures de la réalité qui est unique et qui est considérée comme objective.

La nature objective des données renvoie à l'idée d'un déterminisme sous jacent. La réalité est déterminée par des lois naturelles et des mécanismes immuables dans le temps et dans l'espace (Hannan et Freeman, 1977). Il existe des relations de causes à effets qui permettent de décomposer la réalité en un ensemble de propositions reliées entre elles par des liens logiques : c'est le principe de la logique formelle (Le Moigne, 2012).

Popper (1991) a défini ce principe d'objectivité comme suit « *La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation,*

à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant ».

Cette objectivité de la donnée, constituant la caractéristique principale du positivisme, engendre implicitement une position d'indépendance entre le chercheur et l'objet de la recherche. Le chercheur, en fait, observe des faits mesurés par des données. Girin (1986) a qualifié les données utilisées par le chercheur de « froides ». En d'autres termes, elles représentent des données préexistantes dont l'élaboration n'est pas liée à l'investigation en cours. Ceci renvoie à la question fondamentale de la relation entre la théorie et les observations empiriques : lequel des deux est le fruit de l'autre ?

Le paradigme positiviste prône la démarche hypothético-déductive : s'enquérir des observations qui se soumettent (ou pas) à la théorie (Popper, 1984). Le chercheur connaît à l'avance ce qu'il peut découvrir (Kirk et Miller, 1986).

En outre, la fiabilité et la validité de la méthode utilisée par le chercheur positiviste garantit des résultats non biaisés (Kirk et Miller, 1986 ; Blaug, 1982). Ainsi, les résultats d'une recherche positiviste sont censés être généralisables : ce qui est vrai à un moment donné et dans un lieu donné est aussi vrai à un autre moment et dans un autre lieu sous certaines conditions (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

1.1.2 Le constructivisme :

Le constructivisme est un courant de pensée qui s'est constitué en opposition au courant positiviste. Alors que le positivisme considère que l'individu n'a aucun poids sur le réel, le constructivisme défend l'idée selon laquelle l'individu est tout à fait central dans la construction du réel.

Selon Blaug (1982), ce paradigme se base principalement sur le principe de l'individualisme méthodologique, selon lequel l'explication des phénomènes étudiés ne peut être adéquate que si elle est formulée en termes de croyances, d'attitudes et de décisions individuelles.

Ainsi, le chercheur ne peut accéder au monde étudié qu'en y accédant directement (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Sur le même volet, Le Moigne (1990) ajoute que dans le constructivisme, la réalité n'est qu'une construction sociale et n'existe qu'à travers l'expérience et les actions humaines. L'objet de la recherche est alors d'étudier les opérations au moyen desquelles nous constituons notre expérience du monde (Von Glasersfeld, 1988).

Dans le courant constructiviste, les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. La réalité est ainsi multiple contrairement au courant positiviste qui prévoit une réalité unique. Ainsi, ce paradigme perçoit l'homme en

tant que sujet conscient doué de parole et de multiples symbolismes mais ne peut être objectif (Piaget, 1970).

La démarche prônée par les constructivistes se base sur la fabrication des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1985). Généralement, l'induction est au cœur du constructivisme (le chercheur découvre par ses observations. Il émet ensuite des lois ou des conjectures).

Ainsi, les observations issues de la réalité sont considérées comme vraies. La réalité est alors appréhendable dans sa globalité.

Sur le volet de la scientificité de la recherche, la valeur de la connaissance dans le constructivisme est construite par le processus de l'étude et dépend de son contexte de construction. La mesure de la validité de la connaissance passe essentiellement à travers la capacité du chercheur à expliciter clairement les principes de base, sur lesquels repose son raisonnement (Girod et Perret, 1997).

Les recherches constructivistes ne ciblent pas la généralisation des résultats contrairement aux recherches positivistes.

1.1.3 Interprétativisme :

Paillé (2006) a défini l'interprétation comme étant « *une attribution de sens, le sens étant à son tour un contexte de compréhension, celle-ci venant à l'existence lorsque des liens entre les choses ou les événements deviennent visibles et/ou familiers, et/ou prévisibles, et/ou logiques, et/ou plausibles, et/ou fonctionnels* ».

Pour le paradigme interprétativiste, les données sont des interprétations de la réalité qui peut être considérée comme objective ou subjective. En fait, le chercheur doit aboutir à des représentations de la réalité soit à travers les représentations des acteurs ou par sa propre interprétation des données la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité. Ainsi, les phénomènes sociaux sont interprétés d'une manière différente par chacun des acteurs (y compris par le chercheur lui-même (Lincoln et Guba, 1985)).

L'interprétativisme se situe au juste milieu entre le positivisme prônant un déterminisme de la réalité et le constructivisme qui adopte plutôt une approche volontariste de la réalité. Selon le paradigme interprétativiste, il existe des phénomènes *quasi-naturels*, et qui sont à l'intersection entre l'intentionnalité et les lois naturelles (McKelvey, 1997). Pour Crozier et Friedberg (1977), les acteurs disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres.

La question de la subjectivité de la connaissance reste très abordée par les recherches interprétativistes. Selon Miles et Huberman (1991), le chercheur interprétativiste interprète des faits mesurés par des données objectives. Cette interprétation rend les données plutôt

subjectives. Le chercheur peut aussi interpréter des données issues des représentations subjectives des individus qui interprètent eux-mêmes le phénomène étudié (Lincoln et Guba, 1985).

Pour le paradigme interprétativiste, la réalité n'est pas extérieure au chercheur. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs.

Ainsi, le chercheur, en s'immergeant dans un phénomène, cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité qui est alors essentiellement mentale et perçue (phénoménologie). La réalité n'est pas absolue, elle n'est pas régie non plus par des lois universelles, et elle n'a pas d'existence concrète. Burrell et Morgan (1979) parlent de «*relativisme social*». Il en découle que le chercheur et l'objet de son étude sont fortement interdépendants (hypothèse d'interactivité). L'objet n'existe pas indépendamment du chercheur. Le rôle du contexte devient primordial. Il faut prendre en compte les perceptions, les motivations et les attentes des acteurs, dans l'objectif de comprendre une réalité sociale, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements. Ce n'est qu'à travers la prise en compte de ces attentes, perceptions et motivations, ainsi que le contexte participant à la création de cette réalité sociale que le chercheur sera en mesure de développer une connaissance.

Le paradigme interprétativiste s'inscrit souvent dans une démarche hypothético inductive, en alternant ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977 ; Miles et Huberman, 1991), mais ceci n'empêche que l'objet de la recherche peut des fois imposer des modes d'approche différents tels que l'abduction⁴⁸.

La démarche de recherche dans le cadre du paradigme interprétativiste est émergente, même si le chercheur peut au départ formaliser les grandes lignes de son approche du terrain (Lincoln et Guba, 1985).

La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés (Yin, 1990, Miles et Huberman, 1991, Glaser et Strauss, 1967, Denzin et Lincoln, 1994).

Comme nous l'avons souligné précédemment, la responsabilité du chercheur est engagée à travers sa capacité d'avancer des arguments valables pour la construction de connaissances valides (Denzin et Lincoln, 1994). Mucchielli (1996) indique aussi que le chercheur doit retracer l'histoire de sa démarche de recherche, en faisant ressortir les décisions prises courant cette recherche, ainsi que les arguments valables pour chaque choix effectué.

Enfin, il faut souligner que l'objectif visé en étant dans le cadre d'une posture interprétativiste, ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation. La scientificité des résultats est toutefois mise en exergue, à travers la validité interne et externe des données.

⁴⁸ « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p.7 in Charreire et Durieux, 2003).

Ces résultats, selon Yin (1990), doivent être reproductibles. Souvent, d'autres études doivent être conduites pour confirmer ou non ces résultats.

1.2 Notre posture épistémologique: L'interprétativisme

La présentation des trois paradigmes s'inscrit avant tout, dans une logique de quête du positionnement épistémologique adéquat à notre objet de recherche.

Rappelons à ce stade, que la réalité que nous explorons et qui est représentée par le transfert de pratiques RH dans les FMN, est fortement dépendante du contexte. Cette réalité procède à une « *construction sociale* » à travers des interactions entre les acteurs et le contexte. La réalité n'est pas « *immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* » (Perret et Séville, 2003).

Notre recherche correspond parfaitement à ces caractéristiques décrivant le paradigme interprétativiste. Nous nous inscrivons ainsi dans le cadre de ce paradigme. C'est à travers, les expériences des différents acteurs, que nous cherchons à comprendre les actions et les significations relatives au processus de transfert de connaissance dans les FMN, tout en les rapportant aux contextes de la filiale et de la maison mère.

Inscrire notre objet de recherche dans le cadre d'une posture épistémologique interprétativiste, est du d'abord à la subjectivité des faits. Les situations décrites et perçues par les individus, sont confrontées à un contexte particulier. Les individus développent ainsi des sensibilités et des perceptions différentes suivant le contexte. Il s'agit de passer par une description du vécu, en considérant chaque individu comme un sujet interprétant (Giordano, 2003).

La dynamique du transfert de connaissance induit cette subjectivité, du fait de l'existence d'acteurs agissant dans des contextes différents, et dont les compréhensions et les expériences vécues permettent d'approfondir davantage l'étude du phénomène. Cette approche contextuelle et phénoménologique se caractérise aussi par la description directe du vécu, et ce dans la perspective d'objectiver davantage la démarche, à travers l'interprétation du chercheur des données empiriques.

Certes, notre analyse s'est basée essentiellement sur les expériences vécues par les acteurs au niveau des filiales ayant été impliqués dans le processus de transfert de pratiques RH. Or, et comme nous allons le discuter dans la section suivante, nous nous sommes aussi basés sur des données secondaires extraites de rapports d'activité ou autres des maisons mères des FMN interrogées. Ce recours vient aussi consolider notre posture interprétativiste, en basant notre analyse sur le vécu, mais cette fois ci, décrit par l'acteur émetteur du transfert de connaissance, à savoir la maison mère. Cette confrontation permet d'apprécier une signification partagée par les acteurs, qualifiée par Sandberg (2005) de « *Réalité objective intersubjective* ». Ainsi, le paradigme interprétativiste considère le sens consensuellement accordé par les acteurs impliqués dans le processus de transfert de connaissance, comme étant la réalité objective du phénomène.

Il existe une étroite relation entre l'épistémologie et la méthodologie. Les deux sont en rapport avec la manière dont on acquiert les connaissances.

La méthodologie concerne précisément les détails pratiques (les méthodes) utilisés pour acquérir les connaissances. C'est l'ensemble des démarches et des règles qui permettent au scientifique de produire et d'organiser l'élargissement des connaissances.

En fait, le chercheur n'est pas positiviste ou interprétativiste ou constructiviste : il l'est par le triptyque « épistémologie, méthode, objet de recherche » (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993). Traditionnellement, les deux grandes écoles épistémologiques que sont le positivisme et le constructivisme sont assimilés à deux modes de raisonnement distincts : la déduction et l'induction, et à ces deux modes de raisonnement, sont associées des méthodes d'investigation : quantitative ou qualitative. Une recherche peut, en effet, être de type quantitatif ou qualitatif et se situer dans une logique aussi bien déductive qu'inductive (Deschamps, 2000).

Au terme de cette section, deux constats majeurs sont à souligner : tout d'abord, diverses voies s'offrent au chercheur pour aborder son objet de recherche, en se référant à la diversité du statut des données, des modes de collecte de ces données, de la relation entre l'empirique et la théorie ainsi que des critères de scientificité de la recherche. Souvent, le chercheur s'enferme dans un paradigme donné, et procède à des connexions et associations entre le positionnement épistémologique, le mode de raisonnement et le choix méthodologique suivant des modèles préétablis. Ces combinaisons exigent souvent le rattachement de certains outils à des situations de recherche ce qui risque de limiter l'utilisation desdits outils (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

1.3 Mode de raisonnement :

La diversité dans les approches méthodologiques en sciences de gestion, permet de rendre compte de certains aspects et réalités complexes (Koenig, 1993). Ainsi, une recherche en management, peut se situer dans une logique déductive ou inductive. Ces modes de raisonnements peuvent être aussi combinés aux choix méthodologiques du chercheur. Les combinaisons les plus souvent utilisées, ont tendance à associer le raisonnement inductif à une méthodologie qualitative, et le raisonnement déductif à une méthodologie quantitative. Ces combinaisons ne représentent pas toutefois une règle en soi (Bergadaà et Nyeck, 1992), dans la mesure où c'est le sujet et l'objet de recherche, qui déterminent les choix et combinaisons à effectuer.

La distinction Induction/déduction, se base essentiellement sur les interactions existantes entre les écrits théoriques, et les observations empiriques. La démarche inductive suppose une construction de la connaissance à partir des observations empiriques, contrairement à la démarche déductive qui se base d'abord sur la théorie avant de vérifier ses postulats sur le terrain.

Le paradigme interprétativiste s'inscrit souvent dans une démarche hypothético inductive, en alternant ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977 ; Miles et Huberman, 1991). Mais ceci n'empêche que l'objet de la recherche peut des fois imposer des modes d'approche différents tels que l'abduction. Cette dernière est « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p.7 in Charreire et Durieux, 2003). Dans une logique d'abduction, la connaissance se construit donc sur la base des interactions entre la théorie et les données empiriques.

D'une manière intuitive, et comme nous allons l'approfondir dans la deuxième section de ce chapitre dans les méthodes qualitatives, la finalité est de comprendre les significations données par les individus à leurs propres expériences. L'objectivité du discours et la rationalité des propos cèdent ainsi la place à la subjectivité et l'interprétation en affectent ainsi le contenu des données. Ce raisonnement nous permet de situer la recherche qualitative plutôt dans une logique d'induction. Cependant, Anadon et Guillemette (2006) ont cherché à ressortir les limites de la combinaison inductif-qualitatif, en partant d'abord du choix de l'échantillon, et qui répond d'ores et déjà à une logique plutôt déductive. Glaser et Strauss (1967) ont mis en évidence ce point, en démontrant que la quête de données pertinentes, oriente le choix du chercheur en matière d'approche théorique du terrain, en s'inscrivant ainsi dans une logique déductive.

Anadon et Guillemette (2006) ont aussi mis l'accent sur le système de référence du chercheur, et qui peut être influencé par sa *sensibilité théorique*, impactant ainsi son approche du terrain. Les chercheurs ont confirmé par ailleurs, que les résultats de la recherche terrain ne peuvent en aucun cas, être purement construits à postériori.

L'induction dans le cadre d'une approche qualitative, est donc tâchée par un esprit déductif, sans que la démarche en elle même ne soit proprement déductive. Ce raisonnement nous renvoie vers la logique abductive, et qui conjugue le caractère a postériori de la conceptualisation à partir des faits et observations empiriques, avec le caractère à priori des postulats théoriques (Reichert, 2004). L'abduction suppose aussi une quête de découverte de nouvelles compréhensions et interprétations du phénomène étudié (Fann, 1970; Peirce, 1965; 2002).

Certes, notre recherche est partie d'un ensemble de concepts et modèles théoriques, pour explorer le terrain, dans la perspective de découvrir aussi d'autres facettes et dimensions du phénomène étudié. L'exploration du phénomène nous a aussi amené à mener des réglages de notre analyse, suivant les faits observés empiriquement, notamment en réajustant les catégories de codage, selon les thèmes nouveaux qui remontent de l'analyse des discours.

L'abduction vise ainsi à identifier les déterminants éventuels du transfert de connaissance, en se basant sur la totalité des données collectées. Ceci nous situe entre une phase inductive où on procède à une comparaison des données empiriques dans l'objectif de soutenir l'élaboration de conjectures, et une phase déductive permettant d'expliquer

l'ensemble des interactions observées entre les facteurs liés au contexte et le transfert de connaissance, en intégrant les données nouvelles observées lors de l'analyse.

2 Choix méthodologiques

La méthodologie est définie comme étant l'étude des méthodes pour élaboration de connaissances. La méthodologie apparaît aussi comme étant l'un des volets importants de l'épistémologie (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Après la délimitation du sujet de recherche, des questionnements ainsi que l'approche épistémologique correspondante, le choix méthodologique s'impose comme un moyen incontournable pour approcher le terrain d'étude. Deux modes génériques de production de la connaissance sont envisageables : celui d'une approche quantitative ou d'une approche qualitative.

Le choix de la méthodologie et des techniques d'investigation est déterminé avant tout par la nature du phénomène à étudier ainsi que l'objet même de la recherche.

Plusieurs chercheurs ont fait la distinction entre les deux approches. Thietart (2003) par exemple, liste les différences entre les deux méthodes suivant l'orientation et l'objectif de la recherche, et aussi suivant la nature de la donnée à examiner : utilisation de mots pour les méthodes qualitatives et de chiffres pour les méthodes quantitatives. Pour notre recherche, le choix d'une méthodologie qualitative s'est imposé pour plusieurs raisons que nous allons détailler dans la présente section, en expliquant aussi la méthode choisie, et les techniques utilisées pour recueillir et traiter les données du terrain.

2.1 Présentation et justification du choix de la méthodologie qualitative

Comme nous l'avons souligné précédemment, le choix de la méthode d'approche du terrain, est à la fois conditionné par le cadre épistémologique de la recherche, mais aussi par le degré de visibilité de l'objet de la recherche. Ce dernier point peut être considéré comme un déterminant majeur du choix de la méthodologie.

En effet, dans le cadre d'une recherche académique, on peut distinguer les données visibles qui sont facilement mesurables et directement observables telles que l'effectif, le capital, les données financières, etc. à l'opposé, les objets résultants des ressentis et des interprétations des acteurs, ne sont pas aussi facilement visibles au chercheur.

Ainsi, la méthodologie qualitative est plus adaptée à un phénomène où les données ne sont pas observables et quantifiables. Ces données nécessitent ainsi une interprétation et un jugement de valeur pour pouvoir apprécier leur valeur et leur portée pour la recherche.

Ainsi, la non mesurabilité des données, la nature des construits et des variables à étudier, écarte pour notre cas le recours à une méthodologie quantitative. Comme nous allons le détailler dans le chapitre suivant, les données recueillies sont basées essentiellement sur les interprétations des acteurs du processus de transfert de connaissance. Le contexte

représente aussi une variable primordiale et importante dans notre recherche, ce qui justifie encore le recours à une méthodologie qualitative.

Par déduction, les méthodes qualitatives ont été définies par Strauss et Corbin (1998) comme « toute recherche qui produit des résultats qui ne sont pas issus de traitements statistiques ou de tout autre moyen de quantification ». Ces auteurs ont approché les méthodes qualitatives par opposition aux méthodes quantitatives, et qui sont souvent assimilées à des méthodes traitant des données chiffrées et mesurables.

Nous argumentons encore le recours à la démarche qualitative par la nature des questions posées en réplique des interrogations proposées par Lofland et Lofland (1984) pour qualifier l'adéquation de la méthode qualitative à la thématique à traiter.

Ainsi, selon ces chercheurs, la méthode qualitative est adéquate au sujet traité, quand le chercheur peut se poser la question suivante : *Quelles sont les formes du phénomène étudié ? Ou encore, quelles sont les variations de ce phénomène ?* Notre recherche s'inscrit directement dans ce type d'interrogations, puisque nous cherchons à comprendre le phénomène du transfert de connaissance dans les FMN, ainsi que le rapport existant avec les facteurs d'ordre contextuel. Nous étudierons aussi les formes que peut revêtir le phénomène dans le contexte marocain, à travers les choix d'adaptation ou standardisation de la pratique transférée, suivant l'impact joué par les facteurs liés au contexte.

Nous tenons à préciser toutefois, que le recours à une méthodologie quantitative pour notre cas, ne peut générer qu'une description incomplète du phénomène non encore exploré au Maroc jusqu'à présent. Un questionnaire ne pourra en aucun cas, couvrir l'ensemble des facettes du processus de transfert de connaissance, dans la mesure où les questions seront limitées et ne peuvent considérer les spécificités de chaque cas étudié. De plus, des biais relatifs à une mauvaise formulation ou interprétation des questions, peuvent compromettre la portée scientifique de la démarche.

La démarche qualitative choisie privilégie donc un contact direct entre le chercheur et le sujet de la recherche, permettant ainsi une certaine flexibilité dans les questions à poser, tout en veillant sur la compréhension optimale des réponses, à travers les reformulations, les confirmations et les exemples sollicités fréquemment aux interviewés.

Rappelons que notre cible est représentée par des FMN à travers l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de transfert, notamment les responsables RH des filiales de FMN implantées au Maroc. Ceci nous permettra de reconstruire la dynamique de ce processus par la confrontation des expériences vécues par les personnes interviewées, avec les données secondaires, collectées à partir des rapports d'activité, des articles de presse, et des informations existantes sur les sites institutionnelles des FMN.

Notre recherche est donc de nature exploratoire, dans la mesure où la thématique du transfert de connaissance dans les FMN, n'a pas fait l'objet d'étude dans le contexte marocain à la date de la rédaction de ces lignes. L'exploration suppose ainsi une découverte de l'existant à la lumière des postulats théoriques sur le sujet, et qui ont été approfondis

dans la première partie de notre thèse. L'intérêt de faire recours à une méthodologie qualitative, est important dans la mesure où les enseignements seront riches et diversifiés. D'ailleurs, Markus (1997) a souligné que « *Toute recherche est exploratoire, même une recherche qui vise à confirmer ou infirmer la théorie...* ». À ce stade, il faut noter que les recherches sur la thématique du transfert de connaissance ont souvent évoqué une multitude de facteurs impactant le processus, sans se mettre d'accord sur une combinaison de facteurs ayant un poids significatif, ni proposer des voies d'optimisation du processus tenant compte des facteurs contextuels. Le manque de consensus émane d'abord de la multitude des approches théoriques utilisées par les différents chercheurs, mais aussi des disparités dans les contextes d'étude, ce qui engendre des résultats propres au contexte, ne pouvant en aucun cas, être appliqués dans un contexte différent.

Ainsi, l'ensemble des facteurs recensés au niveau de la littérature, et que nous avons fait le choix de les classer dans trois catégories (national, organisationnel et relationnel), ont été discutés lors des entretiens effectués auprès des FMN, afin de pouvoir apprécier le degré d'influence de chaque facteur sur chaque pratique transférée. Le recensement de ces facteurs, est affecté toutefois, par un degré important de subjectivité, dans la mesure où c'est à travers les expériences vécues par les managers RH ainsi que leur perception de la réalité, que nous allons sortir avec des conclusions, quant à l'existence ou pas d'une relation de causalité entre la réussite du transfert de chaque pratique RH et le contexte dans lequel opère la FMN.

Nous pensons aussi que la méthodologie qualitative pour notre cas, favorise la proximité avec l'objet de la recherche, qui ne peut être étudié plus profondément (à l'exception des cas d'immersion) qu'à travers les représentations mentales personnelles des managers RH des filiales, ainsi que notre propre représentation et appréciation. Ce « saut interprétatif » dans le schéma de la recherche, peut être incarné au niveau des interrogés, en appréciant par exemple leur jugement personnel du degré de réussite d'une pratique transférée, tenant compte du caractère subjectif de ce variable comme élucidé par la littérature. Le chercheur est amené aussi à tisser un lien entre chaque donnée collectée et les propositions de recherche annoncées au préalable.

Par ailleurs, nous considérons que la validité interne de notre recherche, repose d'abord sur les relations de causalité existantes entre les déterminants contextuels et la réussite du transfert de connaissance. Nous nous sommes inscrits dès le départ dans une logique d'exhaustivité dans le recueil des facteurs contextuels, dans la perspective de cerner les différentes facettes du phénomène. En plus de ce premier critère, Yin (2003) a confirmé que la validité interne d'une étude de cas, doit impliquer une *inférence*, et ce à chaque fois qu'un événement ne peut pas être directement observé. Cette *inférence* renvoie principalement à la triangulation des données utilisées dans notre recherche, en faisant recours aux données secondaires collectées préalablement aux entretiens. La méthode de l'étude de cas, procure ainsi une grande validité interne pour notre cas, au vu de la richesse des données collectées à travers l'observation et l'interprétation, mais aussi grâce à la faible distance séparant le

chercheur des données du terrain, tout en permettant une grande contextualisation du phénomène, ce qui est difficile à intégrer dans le cadre d'une étude quantitative.

2.2 L'étude de cas multiples

Yin (2003) a présenté la méthode de l'étude de cas, comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle, où les limites entre les phénomènes et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées* ». Wacheux (1996) a défini la méthode comme étant « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ».

Souvent, la méthode de l'étude de cas a été associée à l'approche interprétativiste (Walsham, 1993)

Dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons fait appel à la méthode de l'étude de cas, comme une stratégie d'accès au terrain. Selon Yin (2003), la méthode de l'étude de cas, est adaptée à la fois aux études explicatives, exploratoires et descriptives. Selon le chercheur, pour pouvoir apprécier l'adéquation entre la thématique de la recherche, et la méthode de l'étude de cas, le chercheur doit s'assurer que son sujet, répond à une interrogation commençant, par « pourquoi » ou « comment ». Nous nous inscrivons dans cette optique, dans la mesure où nous cherchons à comprendre la manière avec laquelle les FMN peuvent réussir le transfert de pratiques RH vers leurs filiales, tenant compte du contexte particulier de chaque filiale.

La méthode de l'étude de cas, demeure la plus utilisée parmi les autres études qualitatives (Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Son apport devient de plus en plus significatif dans les cas où le phénomène à étudier a des dimensions humaines et/ou organisationnelles, ce qui est le cas pour notre recherche, où les deux dimensions, en sus de la dimension nationale, sont mises en évidence dans le cadre des facteurs contextuels impactant le processus de transfert de connaissance.

Notre objectif à travers l'adoption de la méthode de l'étude de cas, est d'abord fournir une description du phénomène dans le contexte des filiales Marocaines de FMN, à travers les témoignages des responsables RH interviewés, mais aussi tester nos propositions de recherches, issues de notre revue de littérature (Eisenhardt, 1989). En plus des propositions de recherche établies préalablement par le chercheur permettant d'orienter la collecte et l'analyse des données, cette méthode est basée aussi sur la diversité des sources de données à collecter (entretiens, étude documentaire,...), et qui doivent absolument converger, afin de permettre une homogénéité dans l'analyse.

La méthode de l'étude de cas, a fait l'objet aussi de critiques, principalement sur le degré de généralisation des résultats, et qui demeure faible. A ce propos, nous soulignons que notre objectif ne s'inscrit pas dans une logique de construction de théorie, mais plutôt, nous visons la découverte et la compréhension du phénomène de transfert de pratiques RH dans un contexte où les travaux de recherche en management et stratégie internationale sont

toujours en stade embryonnaire. Le manque de « scientificité » selon Bailey (1992), trouve ses résultats dans la capacité des résultats obtenus à être généralisés, transférés ou dupliqués dans un autre contexte. Le même chercheur confirme, toutefois, que les conclusions théoriques de la méthode peuvent être pertinentes, si la rigueur scientifique relative à la méthode a été respectée, notamment en matière de la composition de l'échantillon, la structure des cas, et l'analyse des données collectées. Cette rigueur scientifique nous oblige à donner plus d'intérêt au choix de l'échantillon (contenu et taille), ainsi qu'à l'analyse des données à collecter.

La méthode de l'étude de cas a été confrontée aussi au phénomène de « l'ethnocentrisme scientifique » (Volkov, 2011). Cet aspect est strictement lié à la diversité culturelle des contextes étudiés, ce qui peut être entravée par l'incapacité du chercheur à assimiler les réalités issues de systèmes de références différents du sien, ainsi que des modélisations de la réalité qu'il produit (Dasen, 1993). Nous jugeons que ce volet, a un effet modéré sur notre recherche, dans la mesure où le contexte de notre recherche est concentré beaucoup plus sur l'environnement local, associé à une analyse des facteurs culturels et institutionnels caractérisant le pays des multinationales étudiées. Cette critique pourrait avoir une portée plus significative, dans les cas où les contextes étudiés sont multiples et diversifiés, ce qui peut provoquer intuitivement des préjugés culturels et des incompréhensions des spécificités de chaque contexte.

Pour notre recherche, nous avons fait le choix d'utiliser une étude multi-cas (ou multi-sites selon les termes de Miles et Huberman, 2003), en s'intéressant à un ensemble de filiales de multinationales installées au Maroc. Deux principales raisons motivent ce choix : D'abord, dans une perspective de compréhension des différentes facettes du phénomène de transfert de connaissance. La compréhension s'étale aussi à l'explication, puisqu'on cherche aussi à démontrer l'impact de chaque facteur contextuel sur la réussite du processus. Ensuite, la méthode multi-sites est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite explorer et comprendre des aspects peu ou non étudiés du phénomène, ce qui est le cas pour notre étude, qui porte sur un terrain non exploré. Le phénomène est, dès lors, mieux exploré, puisqu'il devient possible d'identifier les paramètres contextuels qui l'influencent suivant la diversité des cas approchés. Cet aspect a été souligné par Miles et Huberman (2003) « *le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local, afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes* ».

2.3 Recueil et traitement des données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, Yin (2003) précise que les informations requises pour préparer une étude de cas, proviennent essentiellement de six sources : des entretiens, des documents, des archives, des observations directes et participantes.

Cette diversité dans les sources permet au chercheur de traiter l'objet d'analyse, sous différents angles, en apportant ainsi des éléments de réponse aux interrogations formulées préalablement. L'utilisation de plusieurs sources d'informations, appelée aussi la triangulation (Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1984), figure parmi les règles fondamentales pour la préparation d'une étude de cas.

Dans le présent paragraphe, nous allons exposer dans un premier temps la composition de l'échantillon et la sélection des cas, l'étape de l'étude documentaire, le guide d'entretien ainsi qu'une description de la démarche relative au traitement et analyse des données.

2.3.1 Composition de l'échantillon

Il n'existe pas de règle universelle en méthodes qualitatives pour déterminer le nombre de cas optimal à traiter. Miles et Huberman (2003) spécifient qu'une fois le nombre de cas à traiter dépasse quinze, le chercheur pourra être exposé à des difficultés dans le traitement des données. Certains auteurs recommandent de ne pas déterminer au préalable le nombre des cas à traiter. Ceci renvoie au principe de la saturation, qui est atteint une fois toute information recueillie lors d'un entretien peut être incluse dans une catégorie conceptuelle déjà existante (Strauss et Corbin, 1998). Eisenhardt (1989) remarque par ailleurs, qu'en deçà de quatre cas, il est souvent difficile de générer des postulats théoriques complexes, au risque aussi de présenter un champ empirique peu convaincant. Cette limite a été critiquée par Yin (1994) qui a proposé de comparer deux à trois cas, pour les recherches exploratoires s'inscrivant dans une logique de découverte. L'auteur préconise aussi le recours à une étude de cas unique ou multi sites, suivant l'objectif de la recherche. Eisenhardt (1989) a fixé aussi la limite supérieure à dix cas. Selon le chercheur, au-delà de ce chiffre, il devient difficile de faire face à la complexité et au volume des données à traiter.

Le choix de l'échantillon doit être orienté, et non pas aléatoire comme c'est le cas pour les méthodes quantitatives (Miles et Huberman, 2003).

Nous soulignons par ailleurs, que le rôle du chercheur ne s'inscrit pas dans une optique de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation donné, mais plutôt de développer un modèle conceptuel et théorique qui tienne compte des comportements significatifs. Le but qu'il faut suivre, n'est pas de connaître la réalité mieux que les acteurs qui la vivent au quotidien. Le vrai but consiste à générer des catégories générales et leurs propriétés pour des situations d'ordre général et spécifique.

Pour notre recherche, le choix de notre échantillon d'étude répond idéalement à des critères:

- Des FMN d'origine Française : Ce choix a été fait en se basant sur l'importance des FMN françaises dans le tissu économique Marocain, ainsi que la position de la France, en tant que premier investisseur étranger au Maroc. A noter que les investissements Directs Etrangers (IDE) en provenance de la France ont totalisé 15,6 Milliards de

Dirhams en 2015, soit 40% du total des IDE au Maroc⁴⁹. Il convient d'y ajouter le nombre de FMN françaises installées au Maroc, et qui dépassent 780 sociétés, employant plus de 80 000 personnes. 36 entreprises figurant parmi les grands groupes Français cotés au CAC 40, sont installées au Maroc. Notre échantillon comporte huit filiales de FMN Françaises cotées au niveau du CAC 40.

- La présence internationale : Toutes les FMN sélectionnées disposent d'une notoriété mondiale. Ces FMN qui sont présentes dans les cinq continents, sont dotées aussi, avec des mesures différentes, d'une structure traitant les aspects RH. Les multinationales choisies devraient être en quelque sorte « typiques » en reflétant d'une manière optimale les particularités du contexte socio-culturel du pays d'origine, du moins au niveau de la maison mère.
- Des filiales opérant dans des secteurs d'activité différents : L'objectif derrière la diversité des secteurs d'activité, est de pouvoir apprécier la particularité de chaque entreprise à travers son métier, et qui peut exercer aussi une influence sur l'adoption de pratiques RH de la maison mère. La variable « secteur » figure d'ailleurs parmi les facteurs contextuels que nous avons soulevé dans la première partie de notre travail.
- Des filiales de tailles différentes : La taille de la filiale ne figure pas parmi les facteurs soulevés par la littérature impactant le transfert de connaissance. Nous avons tenté tout de même de disposer d'un échantillon avec des filiales à tailles différentes en termes d'effectif, afin de nous donner l'opportunité d'étudier la relation entre la réussite d'un transfert de pratiques RH et les facteurs contextuels sous l'effet de différentes tailles, sachant aussi que l'ensemble des filiales appartiennent à de grandes firmes multinationales.
- Le management de chaque filiale sélectionnée est assuré par le groupe multinational auquel elle appartient. Ceci n'écarte pas le critère de l'actionnariat, et qui doit faire ressortir au moins une majorité des actions appartenant au groupe multinational.

Concernant les interviewés, nous nous adressons à des responsables RH ou cadres RH dans les filiales ayant de préférence le contact direct avec la maison mère. Ce choix est dicté par notre posture épistémologique interprétativiste, qui conçoit la réalité à partir des représentations mentales des individus. Ces responsables partageront avec nous leurs expériences dans le transfert de pratiques RH au niveau de la filiale, et aussi leur perception de la réussite de ce transfert, tenant compte de l'ensemble des facteurs contextuels énumérés précédemment.

Un critère est aussi à souligner quant à la composition de l'échantillon, à savoir l'accès aux informations et aux sociétés. Notre démarche s'est appuyée au départ sur l'envoi de lettres aux responsables RH des filiales de FMN françaises, sur la base d'un échantillon établi préalablement, et effectuer des relances par mail. Malheureusement, cette démarche n'a

⁴⁹ Source : Rapport Financier et économique – Projet de loi de Finances pour l'année budgétaire 2015- Ministère de l'économie et des Finances)

pas pu donner de résultat. Nous avons aussi tenté de passer par la Chambre Française de Commerce et d'industrie, qui nous a orientée vers L'association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines (AGEF), qui malgré nos diverses relances, n'a pas donné un feed back positif à notre requête. En parallèle, et afin de pallier à cette situation, nous avons fait appel à notre réseau personnel (Famille, amis et collègues) qui nous a été d'une très grande utilité pour décrocher des entretiens avec les directeurs RH de ces multinationales.

Notre échantillon est représenté ainsi, par une dizaine d'entreprises filiales de multinationales Françaises implantées au Maroc. Nous avons récapitulé dans le tableau suivant, les informations relatives à ces entreprises :

Cas	Secteur	Effectif	Interviewés	Durée des entretiens
ALPHA	Industrie du gaz	250	Responsable Formation et développement RH	1h03
BETA	SI et solutions informatiques	230	DRH	1h45
GAMA	Services et efficacité énergétique	200	DRH	1h15
DELTA	Travaux routiers	1300	DRH	1h12
EPSIL	Industrie chimique	250	Directeur général (expatrié)	1h38
ZETA	Automobile	8500	DRH	48mn
ETA	Banque et finance	4000	Human Resources Business Partner (HRBP) Responsable Formation	1h22 1h59
THETA	R&D pour finance de marché	20	DG	31mn
IOTA	Services aux entreprises	1600	DRH	43mn
KAPA	Distributeur pétrolier	300	DRH	1h43

Tableau N° 18: Composition de notre échantillon des FMN Françaises implantées au Maroc

Concernant la taille de l'échantillon, nous ne nous sommes pas fixés un objectif au préalable, dans la mesure où on s'est basé sur le postulat de la saturation (Bertaux, 1976 ; Guest, 2006). Le principe de la saturation suppose que la relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions, sera la même pour un autre groupe soumis à des conditions similaires. La saturation peut être aussi illustrée par une répétition des données et des informations recueillies et ce à partir d'un certain nombre d'entretiens conduits. Seule une relation différente ou nouvelle peut être considérée comme une découverte importante. Le chercheur se retrouve ainsi dans une situation où il n'arrive pas à retenir des points nouveaux relatifs à son sujet de recherche. Malgré que les chercheurs fixent un seuil en terme de nombre d'entretiens pour déclencher la saturation, notamment Bertaux (1976) qui précise que le principe requiert un minimum de quinze entretiens, et Guest et al. (2006) qui réduit ce nombre à douze, nous pensons que le niveau de saturation dans le cadre d'une recherche empirique en sciences de gestion, dépend à la fois de la nature du sujet, notamment en matière des questionnements de recherche, et des propositions suggérées par le chercheur, mais aussi de la nature du terrain d'étude. Pour notre cas, nous avons senti la saturation déclenchée entre le huitième et le neuvième cas étudié.

2.3.2 L'étude documentaire

Il s'agit d'une étape très importante dans notre démarche empirique, et qui précédait généralement les entretiens programmés avec les DRH. En fait, avant chaque entretien, nous recensons tous les documents existants sur internet, ayant évoqué la FMN concernée. Nous nous rendons ainsi sur le site institutionnel du groupe et de la filiale, et nous cherchons essentiellement dans les rapports d'activité, de gestion ou documents de références des trois dernières années. Nous avons aussi recensé certaines interviews vidéos avec les DRH ou les dirigeants de ces FMN, qu'on a retrouvés sur internet, et qu'on a retranscrit intégralement.

Cette recherche nous a permis d'alimenter, d'abord notre guide d'entretien, qui s'adapte à chaque cas étudié, suivant les spécificités relevées au niveau de ces documents, et par la suite enrichir notre analyse intra-cas par des informations non soulevées au niveau des entretiens. L'avantage de recueil de cette catégorie de données est que les informations contenues dans ces documents ont été rédigées hors du contexte d'étude, ce qui permet ainsi de dégager une certaine objectivité aux yeux du chercheur. Le seul biais généré par cette source de données, est l'impartialité logique et légitime du discours, dans la mesure où toutes les informations véhiculées par ces supports sont généralement porteuses d'image positive de l'entreprise, et ne peuvent faire allusion à une insuffisance ou une difficulté dans l'un des domaines sur lesquelles l'entreprise communique.

En outre, nous avons aussi mené des discussions informelles avec nos interlocuteurs, en marge des entretiens enregistrés, et qui ont révélé d'autres points intéressants que nous avons noté ou enregistré juste après la fin de l'entretien. Ces discussions ont été complétées aussi par des données subsidiaires qu'on a pu observer au niveau des entreprises étudiées, et ce lors des moments d'attente avant chaque entretien. Ces données concernent principalement les communiqués et avis sur les espaces d'affichage et qui sont adressés aux salariés de l'entreprise. Le contenu de ces documents, qui nous paraissait intéressant, nous permettait de constituer une idée même basique sur la culture d'entreprise, et les valeurs partagées par ses salariés.

Enfin, nous tenons à préciser que cette démarche purement documentaire, s'est basée sur des données secondaires qui ont contribué à enrichir nos entretiens, et en même temps diversifier les sources d'informations, ce qui a contribué à obtenir une vision plus claire et objective de notre objet d'étude (Yin, 2003).

2.3.3 L'entretien semi-directif

Pour mener à bien notre enquête terrain, basée essentiellement sur les entretiens avec les DRH, nous nous sommes fixés comme objectif d'identifier de façon large les types de données (écrites, orales et observées) nécessaires à l'apport d'éléments de réponse à nos propositions de recherche formulées préalablement. Pour les études de cas multi-sites, il convient de chercher à collecter des données similaires auprès de chaque cas étudié, dans la perspective d'établir des comparaisons inter-cas, et répondre ainsi aux questions de recherche de la façon la plus riche possible (Hlady-Rispal ; 2002).

Ainsi, pour notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi directifs avec les responsables des ressources humaines des filiales. L'entretien en profondeur est souvent qualifié comme le moyen de recueil des informations le plus commode et le plus utilisé (Jones, 2000; Roussel et Wacheux, 2005). Durant l'entretien en profondeur, les répondants s'expriment librement mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996).

Durant ces entretiens, nous avons tenté d'orienter relativement le discours des interviewés, suivant notre guide d'entretien. Le guide d'entretien récapitule l'ensemble des idées et thématiques à approfondir, et qui trouvent leurs sources dans les propositions de recherches que nous avons formulé suite à notre revue de littérature. Ce document joue le rôle de point de repère pour nous, et d'aide à la réflexion pour le répondant. A ce titre, nous avons pris l'initiative d'adresser le guide d'entretien à nos interviewés, un jour ou deux jours avant la date du rendez-vous. Ceci a permis pour la majorité des cas, de regrouper et de structurer les éléments de réponse aux différents points récapitulés dans le guide.

Cette technique a permis de recueillir les expériences vécues par nos interlocuteurs, bien évidemment suivant leurs représentations de la réalité, et leurs schémas mentaux (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Le déroulement de toutes les interviews s'est fait sur la base de l'enchaînement établi au niveau du guide d'entretien. Nous avons aussi procédé à une prise de note parallèle de points qui nous ont paru intéressants et utiles pour approfondir d'autres volets à venir.

Nous avons également essayé de respecter les étapes à suivre lors d'un entretien semi-directif (Hlady-Rispal ; 2002). La phase d'introduction nous permet de mettre notre interlocuteur en confiance, en le poussant à présenter son parcours académique et professionnel, décrire sa fonction et l'entreprise à laquelle il appartient. La phase de centrage, nous permet d'introduire notre thème de recherche, en posant des questions ouvertes sur les relations entretenues avec la maison mère, et le mode de fonctionnement de la direction des ressources humaines à la fois au niveau local et au niveau de la maison mère. Cette phase, nous permet de passer directement à l'approfondissement du sujet, en posant des questions ouvertes quant au transfert de pratiques RH et les facteurs qui les impactent. A ce stade, il faut souligner que nous avons essayé d'aborder, à l'occasion de la discussion sur chaque pratique transférée, l'ensemble des facteurs contextuels exerçant une influence sur le transfert de cette pratique, et notamment en élucidant le degré de standardisation ou d'adaptation de la pratique suivant le contexte de la filiale. Les facteurs contextuels sont aussi discutés dans un volet séparé, où on pose des questions directes à nos interlocuteurs. Nous enchaînons juste après sur l'efficacité et la réussite du transfert de pratiques RH, en demandant à nos interlocuteurs leurs perceptions quant à la réussite des pratiques RH transférées de la maison mère. Ce volet représente aussi une conclusion pour notre entretien, où on synthétise les différents points discutés.

Enfin, sur notre échantillon composé de dix entreprises, huit ont accepté l'enregistrement des entretiens. Les deux autres entreprises qui ont refusé l'enregistrement ont expliqué ce choix par la confidentialité des données à discuter, au vue de la sensibilité du métier pour le

premier cas, et de la restriction de la direction générale pour le deuxième. Les entretiens ont duré de 30 minutes à 2 heures, avec une durée moyenne de 75 minutes. Plus de 830 minutes d'enregistrement ont fait l'objet de retranscription intégrale.

Nous avons aussi veillé à revenir vers les interviewés après la retranscription des entretiens, pour éclaircir une idée, ou une information générée lors des entretiens.

2.3.4 Traitement et analyse des données

L'analyse des données implique un examen approfondi des données collectées lors des entretiens, à travers une classification et une codification permettant au chercheur d'enrichir les propositions de départ, en participant ainsi à l'émergence de nouveaux concepts. Au vu du volume des données collectées, basées essentiellement sur les entretiens retranscrits, et les données documentaires rassemblées pour chaque cas, une stratégie d'analyse respectant un certain nombre de principes, s'impose afin de pouvoir structurer le traitement et sortir avec des conclusions fiables pour l'étude que nous menons. Rappelons qu'une catégorie (ou un code) représente un sens similaire donné à une ou plusieurs fractions du discours analysé, et qui renvoie à un thème traité.

La première étape du traitement de données, consiste à élaborer une codification appropriée à notre sujet de recherche. Selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2003), un processus de codage, consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...) et à les intégrer dans des catégories définies en fonction de l'objectif de la recherche* ».

La méthode classique de l'analyse des données selon Mucchielli (1988) consiste d'abord au découpage et à la reformulation normalisée des unités d'analyse, la distribution et le regroupement des unités en catégories de codage, l'inventaire et le décompte en nombre des catégories, et enfin la recherche systématique des mots associés avec les mots classés.

Ainsi, le codage passe d'abord par le choix des unités d'analyse, et qui génèrent un sens ou des sens à rattacher aux catégories fixées préalablement. Ces unités d'analyse ou de sens, constituent donc des segments de verbatim, extraits des entretiens retranscrits, et qui permettent d'alimenter notre base de codage.

Dans le cadre de notre recherche, les catégories (qu'on appellera catégories mères) de codage ressortent de notre analyse conceptuelle et des propositions de recherche émises initialement. Ces catégories se présentent comme suit :

- Catégorie [1] : informations générales sur le cas : cette catégorie regroupe toutes les informations descriptives de la FMN étudiée et de la fonction RH (l'activité, la date de création, le chiffre d'affaires, le capital, l'effectif, la composition et l'organisation de la fonction RH,...), ainsi que le profil du répondant (expérience, formation,...).
- Catégorie [2] : Les pratiques RH transférées de la maison mère vers la filiale marocaine : nous exposons dans ce volet, l'ensemble des pratiques RH transférées

par la maison mère et qui ont été détaillées dans le deuxième chapitre du présent travail.

- Catégorie [3] : Les facteurs du contexte national impactant le transfert des connaissances.
- Catégorie [4] : Les facteurs du contexte organisationnel impactant le transfert des connaissances.
- Catégorie [5] : Les facteurs du contexte relationnel impactant le transfert des connaissances.
- Catégorie [6] : Le mode de transfert de connaissance, en faisant appel soit à une standardisation de la pratique, ou à son adaptation au contexte.
- Catégorie [7] : L'efficacité ou la réussite du processus de transfert : nous ferons référence aux trois critères de Bjorkman et Lervik (2007), et qu'on a appelé précédemment les trois « i », à savoir l'implantation, l'internalisation et l'intégration, ainsi que la satisfaction.

Les catégories-mères ont été définies sur la base de la revue de littérature effectuée précédemment et les questions de recherche, mais aussi en se basant sur notre propre intuition, inspirée des différentes lectures effectuées. Pour la définition des codes afférents à chaque catégorie-mère, nous avons établi une liste préliminaire sur les mêmes bases, que nous avons enrichies progressivement à partir des éléments de discours analysés (Glaser et Strauss, 1967). Comme le démontrent Miles et Huberman (2003), les catégories préétablies seront amenées à être modifiées suivant la progression de l'enquête et de l'analyse. Certains codes seront amenés à disparaître, ou changer de niveau, et même créer des nouveaux. Cette démarche renvoie à la notion de pré-structuration des catégories, et qui dépend primordialement de la nature du sujet, ainsi que des particularités du terrain. Nous avons fait le choix de passer par une pré-structuration faible des catégories. En d'autres termes, nous avons recensé d'une manière exhaustive l'ensemble des catégories que nous allons rencontrer dans les verbatim, en se basant sur notre connaissance du sujet et du contenu des entretiens. Ce choix est soutenu par le recours au traitement informatisé des données à travers le logiciel de traitement NVIVO.10, et qui permettra de prendre en charge une grande quantité de données. Le caractère exploratoire de la recherche plaide aussi pour ce choix.

Ainsi, l'élaboration des catégories-mères donnera lieu à un travail d'analyse détaillée, et qui débouchera sur l'élaboration de sous-catégories, permettant de générer une arborescence plus étendue et détaillée de catégories.

L'analyse de contenu a été effectuée en faisant recours au logiciel d'analyse qualitative NVIVO.10. Le logiciel permet d'extraire, de coder et d'organiser les informations collectées à partir des retranscriptions et des données secondaires. Le logiciel permet aussi de codifier les différents éléments en fonction des thèmes.

Le principe de l'analyse basée sur le logiciel NVIVO relève d'une démarche de « décontextualisation » et « recontextualisation » des données. La « décontextualisation »

des données consiste à extraire une unité de sens de son contexte afin de la rendre sémantiquement indépendante. L'objectif est la création de corpus autour de catégories ou thèmes fixés préalablement. La « recontextualisation » est obtenue en amalgamant les catégories préalablement décontextualisées, pour en faire un ensemble cohérent et porteur de sens (Deschenaux, 2007).

Nous résumons dans le tableau ci après les facteurs de choix relatifs à la méthodologie qualitative suivie pour notre recherche :

Méthode choisie	Facteurs de choix
Etude multi-sites	- Dimension exploratoire de l'étude. - Diversité des expériences à tirer des cas à traiter, suivant leur taille, leur secteur d'activité...
Entretiens semi directifs auprès de cadres dirigeants.	- Permet de comprendre en profondeur le processus de transfert de pratiques RH. - Décrire d'une manière explicite le processus de transfert de connaissance. - Apprécier l'impact que jouent l'ensemble des facteurs contextuels sur le transfert de connaissance. - Expliquer le choix réalisé par la FMN en termes de standardisation ou adaptation de la connaissance sous l'effet des facteurs contextuels. - Evaluer la réussite ou l'efficacité du transfert de connaissance.
Recours à une analyse assistée par ordinateur	- Faciliter le codage du verbatim. - Analyse plus pertinente, en permettant de décontextualiser le contenu, puis le recontextualiser, afin de lui donner un sens.

Tableau N° 19: Facteurs de choix de la méthodologie qualitative.

Partant d'une posture épistémologique interprétativiste, basée essentiellement sur les expériences vécues au sein des cas étudiées, nous avons constitué un échantillon composé d'une dizaine d'entreprises multinationales françaises implantées au Maroc. Nous avons essayé d'accorder une grande importance au volet méthodologique, en veillant sur le respect de la rigueur scientifique qu'il faut suivre. L'analyse des données collectées des entretiens ainsi que les données secondaires issues des rapports d'activité, des documents de référence des FMN ou des interviews de presse accordés par les managers de ces FMN, a suivi une trame basée sur nos propositions de recherche, et notre modèle conceptuel.

Dans le prochain chapitre, nous allons entamer notre analyse empirique des cas.

CHAPITRE V. LE TRANSFERT DE PRATIQUES RH DANS LES FMN FRANÇAISES : ANALYSE INTRA-CAS

Afin de pouvoir analyser nos propositions de recherche formulées initialement, nous allons commencer au départ par une analyse thématique cas par cas, suivant une structure commune à l'ensemble des cas étudiés. Cette analyse individuelle ou intra-cas, constituera une base pour entamer l'analyse comparative ou transversale, comme recommandé par Miles et Huberman (2003).

Pour l'analyse descriptive des cas, nous avons privilégié un plan d'analyse et de synthèse, et qui s'articule autour de cinq principaux points :

- Présentation de la société et de l'interviewé : à partir des données collectées sur le terrain, et à partir des informations secondaires, nous allons dresser un descriptif de la FMN, en parlant à la fois de la maison mère et de la filiale Marocaine, son activité, sa présence au Maroc, la politique RH du groupe et le degré d'importance accordée à la fonction...
- Les pratiques RH ayant fait l'objet de transfert de la maison mère vers sa filiale marocaine (Le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation de la performance, La gestion de carrières, gestion des talents, autres pratiques RH).
- L'impact des facteurs contextuels sur le transfert, en examinant les facteurs d'ordre national, organisationnel et relationnel, ainsi que le choix de la FMN en termes de standardisation ou d'adaptation.
- La réussite et l'efficacité du processus de transfert.
- Une synthèse du cas, reprenant les principales idées, et les conclusions qui vont enrichir l'analyse croisée inter-cas.

Pour des raisons de confidentialité des données, nous avons opté pour un anonymat total des entreprises de notre échantillon ainsi que des individus ayant accepté de répondre à nos questions. Pour pouvoir décrire et analyser chaque cas, nous allons donc utiliser l'alphabet grec pour qualifier les entreprises (FMN et filiale) et des initiales pour qualifier les individus interviewés. Le descriptif de chaque cas, tient ses sources des entretiens conduits avec les managers. Les données issues des rapports d'activité, documents de référence, ou entrevues de presse, seront aussi intégrées dans notre analyse. Il faut souligner aussi que nous étions souvent confrontés d'un côté à une situation d'abondance des données relatives aux maisons mères, et d'un autre côté, à une faiblesse voire une pénurie des informations relatives aux filiales Marocaines.

Dans ce qui suit, nous allons présenter une analyse approfondie des dix cas composant notre échantillon.

1 Cas ALPHA

Pour l'analyse du premier cas, et en plus de l'entretien conduit avec le responsable formation et développement RH de la société ALPHA au Maroc (S.F), nous avons fait appel aux documents suivants :

- Document de référence du groupe (2014).
- Rapport de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) (2014).
- Un entretien avec le DRH du groupe ALPHA publié sur un site Français spécialisé en GRH (2012).
- Une étude de cas sur la GRH au sein du groupe ALPHA (2007).
- Synthèse sur le développement durable et RH au sein du groupe ALPHA, établie par plusieurs professeurs de l'académie de Créteil (Avril 2013).
- Note du conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), ayant validé une augmentation de capital en faveur des salariés de la société ALPHA au Maroc (Novembre 2013).

1.1 Présentation de la société ALPHA et de la fonction RH

ALPHA est une société anonyme au capital de 110.000.000 Dirhams, spécialisée dans la production de gaz médicaux et industriels. Pour le créneau gaz industriels, la société s'adresse essentiellement aux industries automobiles, aux industries alimentaires et pharmaceutiques ainsi qu'aux entreprises opérant dans le secteur de l'énergie. L'entreprise commercialise aussi ses gaz médicaux auprès des établissements hospitaliers marocains, en fournissant des produits et services destinés à l'ensemble des soins médicaux (assistance respiratoire, anesthésie, réanimation,...).

La société ALPHA est présente au Maroc depuis 1919, et dispose d'unités au niveau de plusieurs villes du Royaume, notamment Agadir, Tanger, Tétouan, Meknès et Oujda. L'effectif actuel de l'entreprise dépasse 250 personnes.

ALPHA est une filiale 100% du groupe ALPHA qui est une multinationale française créée en 1902, présente dans plus de 80 pays. La société est une société anonyme à conseil d'administration, au capital de 1.200.000.000 Euros. Le groupe ALPHA est coté au niveau de l'indice CAC 40 de la bourse de Paris et dégage un chiffre d'affaires consolidé de plus de 15 milliards d'euros.

Le groupe emploie plus que 50.300 personnes à travers le monde, et qui forment des équipes pluriculturelles.

Sur le plan international, le groupe dont le siège est basé à Paris, est organisé par régions. La filiale marocaine du groupe, dépend donc d'un cluster Maghreb dirigé depuis la Tunisie, et qui est lui aussi rattaché à la zone géographique Afrique-Moyen Orient, dont la direction est basée à Dubaï.

- *La fonction RH au sein du groupe ALPHA :*

La politique RH du groupe se base sur trois piliers principaux :

- D'abord, la vision à long terme en matière de RH. Le groupe a toujours veillé sur une cohérence entre la stratégie business du groupe et la gestion des ressources humaines.
- L'importance des talents : Durant les quinze dernières années, le groupe a mis en avant cette politique, en insistant sur des revues effectuées annuellement, par le comité exécutif du groupe.
- La diversité des parcours et des profils.

La fonction RH au sein du groupe ALPHA revêt une importance stratégique. Cette importance se voit clairement à travers le discours du management du groupe, notamment le témoignage du DRH groupe qui l'illustre d'une manière pertinente.

« ... Tous les membres du Comité exécutif ont une sensibilité RH forte et sont les premiers RH de l'entreprise. Ils sont très impliqués sur les sujets RH et de développement des talents. Nous sommes une équipe Comité exécutif multidimensionnelle : chacun est expert de son domaine mais intervient aussi sur des domaines au-delà de sa sensibilité métier. »

Cette importance a été aussi confirmée par notre répondant S.F, qui explique :

« (...) Oui bien sûr, on parle beaucoup de capital humain, dans ce qui est stratégie, vision etc. la notion du capital humain ressort beaucoup, le développement du capital humain, la richesse du capital humain, etc. ça on le voit, on le sens... »

Au-delà du discours qui peut avoir souvent un habillage positif, notre répondant confirme que l'importance de la fonction est positivement perçue par l'ensemble des salariés du groupe. Le management du groupe insiste à travers les documents de référence et les rapports d'activité publiés annuellement sur l'encouragement du développement des compétences des collaborateurs, via des dispositifs d'accompagnement et de formation adaptés aux différents profils.

ALPHA veille aussi sur la diversité des profils, et l'accélération des transferts de connaissance. La motivation et l'implication de l'ensemble des collaborateurs sont des axes réels sur lesquels le groupe base son management du capital humain partout au monde.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine d'ALPHA :*

La filiale Marocaine d'ALPHA est dotée aussi d'une direction des ressources Humaines, composée de quatre personnes. Chaque personne chapote une fonction liée à la GRH. L'organigramme de la DRH d'ALPHA Maroc se présente comme suit :

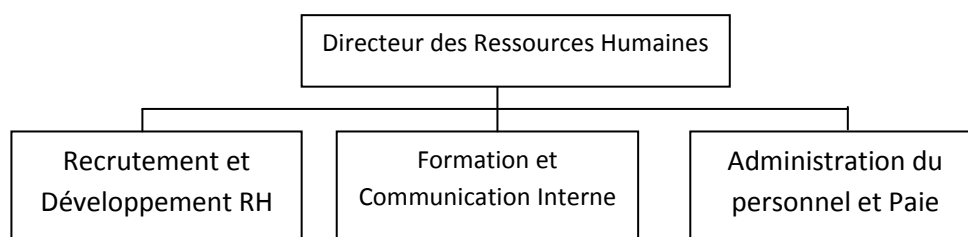


Figure N° 12: Organigramme de la Direction des ressources Humaines d'ALPHA Maroc.

La Direction des Ressources Humaines est rattachée hiérarchiquement à la direction générale d'ALPHA Maroc. Il y a aussi un rattachement fonctionnel de la DRH à la zone géographique Afrique-Moyen Orient. La direction de cette zone est dotée d'une DRH, qui entretient des relations fonctionnelles avec la DRH de la filiale Marocaine.

Récemment, le groupe a amélioré cette organisation, en créant au sein de la zone Afrique-Moyen Orient, un cluster Maghreb, regroupant les filiales au Maroc, en Algérie, en Tunisie et en Lybie.

La création de ce cluster était motivée principalement par l'aspect culturel, qui rapproche les pays du Maghreb, et qui les différencient des pays du moyen Orient. Notre répondant a témoigné de ce rapprochement.

« Oui, comparativement aux pays de l'Afrique et du moyen-orient en terme de culture, les pays du Maghreb sont très proches. En terme de pratique, de type clientèle etc. Ils ont beaucoup de points communs. Par contre les autres pays du moyen orient on peut dire qu'ils sont différents c'est pour ça qu'ils ont regroupé ces pays-là surtout en ce qui concerne la partie commerciale, les pratiques commerciales. Surtout par rapport à ça... »

A partir de ce témoignage, on peut constater que la prise en compte des spécificités locales des filiales est très important pour le développement de celles-ci. Le DRH groupe confirme ce point de vue.

« (...) C'est ce qui explique que nous avons un mode de gestion à la fois local mais aussi mondial. En étant présents sur une grande partie de la planète, nous sommes « GLOBAL » pour servir nos clients, qu'ils soient mondiaux comme les grands pétroliers ou locaux comme le plombier du 15e arrondissement de Paris. Cette présence nous permet de nous adapter localement et d'être très agiles ! »

L'agilité évoquée par le DRH dans son discours, tient compte à la fois d'une présence globale avec un état d'esprit commun, basé sur la culture du partage et la collaboration, mais aussi basée sur une flexibilité face aux spécificités culturelles et institutionnelles de chaque pays. Cette idée va être développée davantage dans la partie relative à la stratégie internationale du groupe ALPHA.

Il faut souligner toutefois, que malgré le développement du volet RH au niveau du groupe, notre répondant S.F a préféré contextualiser l'importance de la fonction au niveau de la filiale Marocaine, et préciser que malgré tous les efforts fournis par le groupe et le management local, la DRH au niveau d'ALPHA Maroc consacre plus de temps à la gestion classique du personnel. Le volet stratégique de la RH et qui est lié essentiellement au développement et à la gestion des carrières, demeure relativement en stade embryonnaire.

1.2 Le transfert des pratiques RH au sein d'ALPHA

Dans ce deuxième point, nous allons nous pencher sur les différentes pratiques RH utilisées au niveau d'ALPHA au Maroc. L'objectif est d'étudier en exhaustivité ces pratiques, en mettant un focus sur les pratiques ayant fait l'objet d'un transfert de la part de la maison mère. L'intérêt aussi pour nous est de distinguer les pratiques locales des pratiques globales, afin d'étudier le degré d'adaptation ou de standardisation de chaque pratique.

1.2.1 Le recrutement

Le recrutement à ALPHA Maroc se base sur une démarche universelle. Selon notre répondant, la procédure de recrutement a été développée par la filiale, en faisant recours à des méthodes dites classiques de recherche de CV (offres sur le site institutionnel de la société, offres sur les sites de recrutement,...). Le test de recrutement est aussi un document qui a été monté par les équipes RH de la filiale.

« (...) Le recrutement se base sur une méthode 100% locale. C'est très classique. Ce sont des offres qui sont publiées sur des sites de recrutement, des entretiens avec la DRH et les managers métiers. (...) Le groupe nous laisse une marge pour la partie relative aux recrutements ».

Le groupe suit relativement la même logique, en faisant appel, à une démarche intuitive, en passant par des entretiens d'abord avec les lignes métiers, pour confirmer la concordance du profil avec le poste souhaité. L'entretien avec la DRH vient confirmer le choix, en mettant l'accent sur la capacité du candidat à évoluer, et éventuellement développer au fil du temps une polyvalence lui permettant d'intégrer d'autres métiers au sein du groupe.

Malgré qu'il n'y a pas eu d'échange ni de transfert formel de pratiques liées au recrutement, la maison mère et la filiale Marocaine, demeurent sur la même logique. D'ailleurs, la démarche telle qu'elle est appliquée actuellement au niveau de la filiale, a jusqu'à présent donné satisfaction.

« Jusqu'à là c'est vraiment adéquat on va dire, c'est une manière de faire qui donne des résultats et de bons profils. Pas tout le temps mais en général ça marche »

Aussi, et dans la mesure où la démarche suivie donne des résultats favorables aux yeux de la filiale et de la maison mère, il n'y a pas eu de besoin effectif de faire appel à une démarche différente.

1.2.2 La formation

ALPHA au Maroc combine des pratiques développées au niveau du groupe, à des pratiques conçues localement. Le plan de formation se fait annuellement, à travers une ingénierie conçue localement sur la base de l'identification des besoins des collaborateurs.

La filiale se base toutefois, sur des pratiques du groupe, notamment en ce qui concerne les formations dispensées en faveur des nouvelles recrues. Ce module de formation par E-learning et qui a été transféré par le groupe, a pour objectif de faire découvrir l'entreprise et ses produits aux nouvelles recrues. La formation vise aussi à sensibiliser ces nouveaux collaborateurs sur les questions de la sécurité, tenant compte du métier d'exploitation, et qui présente un degré assez élevé de risque. Les nouvelles recrues suivent également une formation du groupe, et qui cible la manière de conduire les entretiens annuels d'évaluation. S.F nous explique ce volet.

« C'est une formation qui est déployée au niveau du groupe et elle est dupliquée telle qu'elle est au niveau du Maroc »

Tous les modules de formation faisant partie des pratiques globales du groupe ALPHA sont développés par L'Université de l'entreprise, et sont diffusés auprès de toutes les filiales du groupe.

Notre répondant confirme aussi que la majorité des modules relatifs au métier, sont transférés par le groupe. Souvent, la filiale recourt à des adaptations du contenu suivant les spécificités de l'environnement Marocain. Un exemple a été donné par S.F, et qui concerne les spécificités techniques du produit.

« Tout ce qui est gaz, tout ce qui est hydrogène, tout ce qui oxygène, etc. la partie technique du produit contenue dans la formation est dupliqué sans modification. La différence qui peut exister par exemple, peut concerner les types de bouteille contenant le produit et qui sont différentes de celles utilisées dans d'autres pays, la finalité d'utilisation qui peut être différente, etc. Donc c'est surtout des aspects techniques mais qui sont adaptés à des normes locales qu'il faut respecter ... »

L'adaptation opérée par la filiale Marocaine, concerne un volet technique dans le contenu des modules de formation. La différence réglementaire a ainsi poussé la filiale à agencer le contenu de la formation pour qu'il soit plus adapté.

Alpha assure aussi des formations commerciales, de management et de développement personnel, en faveur de ses cadres. A cet effet, des modules entiers ont été proposés par le groupe, pour répondre à ce besoin exprimé par la filiale. Après examen et plusieurs échanges avec la maison mère, la filiale a décidé de développer ses propres modules avec un contenu répondant adéquatement aux besoins des collaborateurs.

Généralement pour ces formations, et à l'image du groupe, ALPHA fait appel à des cabinets externes, ayant développé une expertise dans le domaine. Pour le cas précis des formations commerciales et managériales, ALPHA a convenu avec le groupe de faire appel à plusieurs cabinets français pour assurer ces formations.

En plus des différences culturelles, la filiale s'est montrée réticente aussi à cette demande de la maison mère, pour une question de coût. Les services facturés par ce cabinet se sont avérés beaucoup plus chers que les prestations proposées par des cabinets locaux. Cette décision a été prise mutuellement par le directeur général de la filiale et son DRH.

1.2.3 La Gestion de carrières

La gestion de carrières est un axe RH, qui n'est pas très développé au niveau d'ALPHA au Maroc. D'après notre répondant, il s'agit d'un volet qui n'a jamais été une priorité pour ALPHA Maroc, pour la simple raison que son absence n'a pas soulevé de sérieux problèmes à l'entreprise. Ceci n'a pas empêché la direction d'ALPHA au Maroc de réfléchir à la mise en place d'une démarche de gestion de carrières. Cette réflexion demeure toujours dans un stade conceptuel.

Toujours d'après notre répondant, l'absence d'une politique claire de gestion des carrières est due aussi aux priorités données aux autres axes de la RH, notamment la formation, le recrutement...

La gestion des mobilités se fait donc suivant une démarche intuitive. Aucune procédure formelle, ne régit ce volet.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu soulever des éléments pertinents relatifs à la gestion de carrières au niveau des documents secondaires analysés. Seul le rapport RSE de l'année 2014, a mentionné l'importance du développement de carrières des collaborateurs à travers l'organisation d'entretiens. Le groupe favorise aussi la mobilité géographique, en la considérant comme un véritable moteur de croissance du groupe.

« La mobilité permet à l'entreprise de capitaliser sur le savoir-faire développé dans les différents métiers, et de diffuser une culture d'entreprise commune. Elle permet également aux collaborateurs de bénéficier d'opportunités de carrière ».

Le groupe a conçu aussi un programme appelé « les parcours trajectoires », et qui permet de construire des plans de développement des collaborateurs, en les accompagnant activement dans une évolution vers des postes de responsabilités.

Toutefois, la gestion des talents qui constitue une branche dérivée de la gestion de carrières, prend beaucoup plus d'ampleur au niveau des entités du groupe.

1.2.4 La gestion des Talents

La gestion des talents au niveau d'ALPHA au Maroc, n'est pas une pratique qui date d'aujourd'hui. Il s'agit d'un volet stratégique sur lequel le groupe communique assez souvent.

Les principes de base de la gestion des talents ont été conçus au niveau de la maison mère, en utilisant deux profils des hauts potentiels (high potentials) :

- D'abord les hauts potentiels à l'international (International high potentials) : il s'agit de profils très pointus, faisant preuve d'un talent particulier, et qui peuvent évoluer

au niveau international.

- Les hauts potentiels locaux (local high potentials) : il s'agit de profils présentant des compétences particulières et un talent, leur permettant d'évoluer au niveau local.

La désignation de ces deux profils se fait au niveau d'ALPHA Maroc. Chaque membre du comité de direction nomme des collaborateurs de son équipe, et soumet cette proposition au comité de la filiale, qui valide et remonte la même proposition à la maison mère pour décision.

A l'image de ce qui est exercé au niveau du groupe, la sélection des candidats talents, se fait annuellement sur la base d'un certain nombre de critères.

Notre répondant explique que ces critères sont les mêmes utilisées au niveau de toutes les filiales d'ALPHA au monde. Il s'agit surtout de la compétence du candidat, et qui est appréciée à travers ses évaluations passées. Le processus intègre aussi une note qui est attribué à chaque profil afin de faciliter la prise de décision au niveau de la maison mère.

La gestion des talents figure également parmi les axes stratégiques de développement de la gestion des ressources humaines au sein du groupe. Pour soutenir cette démarche, ALPHA a lancé un programme appelé « My Talent On line ». L'extrait suivant du document de référence 2014, en témoigne.

« Dans le cadre de sa stratégie Ressources Humaines, ALPHA a lancé le programme MyTalent Online avec pour objectifs d'harmoniser les processus Ressources Humaines au sein du Groupe et de gagner en agilité dans les domaines de l'attraction et de la gestion des talents ainsi que dans le domaine de la formation. »

Cette mesure a été renforcée aussi par l'adoption par le groupe d'un indicateur clé, appelé « Our Talents », et qui reflète les efforts et les résultats du groupe en matière de développement des talents stratégiques.

Il y a aussi une autre pratique qui est développée par ALPHA Maroc, et qui se rapproche de la notion de talents. Il s'agit de la notion d'expert. Un expert est un salarié qui dispose à son actif d'un certain nombre d'années d'expériences, qui lui ont permis de développer une maturité et une expertise dans un domaine particulier. Notre répondant a donné l'exemple du métier de soudage, et qui représente l'un des métiers clés du groupe.

« (...) il s'agit d'experts qui ont pu développer une expertise dans le métier de soudage et qui sont proposés au groupe pour devenir expert-soudage. Donc ces experts, ils peuvent soit assurer des formations au niveau mondial, au niveau des différentes filiales du groupe etc. ils deviennent un référent pour le métier qu'ils maîtrisent ».

Là encore, il s'agit d'une pratique qui a été transférée par le groupe sans aucune adaptation locale. Cette notion d'experts, rentre dans le cadre du programme Technical Community Leaders (TCL) qui rassemble des collaborateurs experts du groupe. L'objectif est double suivant le document de référence 2014 :

« D’abord, encourager la reconnaissance des expertises techniques, et permettre à ces experts de poursuivre une carrière technique aussi bien reconnue que les carrières managériales, et puis faire bénéficier l’entreprise du savoir-faire des experts, en encourageant leur participation à des missions techniques et à des actions de formation ».

On peut constater à ce stade, une concordance entre les deux discours, attestant que la pratique a été adoptée par ALPHA au Maroc avec son état d’esprit initial, ce qui confirme la réussite de la démarche au niveau international. Les chiffres publiés par le groupe en témoignent : depuis la création du programme TCL en 2003, plus de 2500 experts ont été désignés, et jouent ainsi un rôle moteur dans le partage de la connaissance dans les différentes filiales du groupe ALPHA au monde.

1.2.5 L’évaluation de la performance

Le volet relatif à l’évaluation de la performance individuelle, est une pratique qui a fait l’objet d’un transfert de la maison mère. Il s’agit d’un support d’entretien d’évaluation qui doit être renseigné par chaque collaborateur, en coordination avec son supérieur hiérarchique. Suite à cette entretien, une note est attribué à chaque collaborateur (de A à D) suivant sa performance, et la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés. Notre répondant confirme cette démarche.

« (...) C’est assez classique, c’est transparent, c’est clair, c’est un système de notation de A à D, il est adopté sans problème. Suit à cette évaluation, il y a la partie prime ou bonus qui est attribué à chaque collaborateur ».

La même attribution existe au niveau du groupe, puisque certains collaborateurs sont éligibles à une part variable distribuée annuellement.

1.2.6 La rémunération

La politique de rémunération suivie par ALPHA au Maroc est une politique qui répond totalement aux spécificités locales. Les barèmes et les grilles fixées répondent au besoin du marché, et aux profils existants, et ce suivant les moyennes agréées implicitement par les entreprises du secteur. Le document de référence 2014 du groupe a précisé aussi cette volonté d’adaptation de la politique de rémunération suivant le contexte de chaque pays.

« La rémunération versée aux collaborateurs est construite en fonction des conditions du marché local et de son évolution, de l’équité interne et de leur performance dans le respect des législations applicables »

Récemment, le groupe a démarré la mise en place du projet « Emplois repères », basé sur la méthode Hay, qui représente un système d’évaluation des emplois et de pesée des postes. La méthode permet ainsi d’évaluer la rémunération correspondante à chaque poste sur son

poids, et ce indépendamment du profil des individus. Cette méthode qui a été développée par le cabinet Américain HAY, a eu le mérite d'être utilisée par les plus grandes firmes multinationales.

Le système a aussi la particularité d'être universel. Il permet de développer une certaine cohérence dans la politique de rémunération du groupe.

« Etant donné les évolutions économiques, le groupe ALPHA a lancé le projet « Emplois repères », méthode apparue aux Etats-Unis dans les années 1940. Le but est de « cartographier » les emplois, ce qui servira de base pour les rémunérations et les promotions, mais aussi pour les recrutements internes et externes. L'emploi-repère guide le manager ou les RH dans les entretiens individuels annuels, et dans la mise en place de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences), afin de prendre en compte les évolutions des métiers, donc les carrières des salariés ».

L'objectif ciblé par le groupe est de généraliser cette pratique de rémunération à toutes les filiales. La filiale Marocaine, comme c'est le cas pour l'ensemble des autres filiales, sera amenée à ajuster le système Hay pour qu'il soit plus adapté. La filiale a d'ailleurs fait appel à un cabinet local qui a la réputation d'accompagner d'autres FMN au Maroc, pour la mise en place de la méthode.

1.2.7 Autres pratiques RH

Dans cette rubrique, nous allons détailler des pratiques RH spécifiques au cas ALPHA, que nous avons recensé au niveau des données collectées. Pour le cas d'ALPHA, nous allons analyser les pratiques relatives à la politique Santé et Sécurité, ainsi que le volet relatif au plan épargne actionnariat en faveur des salariés.

1.2.7.1 Politique de santé et de sécurité

Au vu des risques découlant de l'exercice de certains métiers fonctionnels, et de la manipulation de produits inflammables, le groupe ALPHA a toujours insisté sur la culture sécurité, qui doit être imprégnée par l'ensemble des collaborateurs du groupe. Le passage suivant du rapport RSE 2014, le précise clairement :

« Pour atteindre l'objectif « zéro accident » fixé par la Direction Générale du Groupe ALPHA, notre Politique Sécurité Santé se définit à partir de trois piliers :

- La culture sécurité, déployée auprès de l'ensemble du personnel.*
- Les standards techniques de conception et d'exploitation des installations.*
- Le système de management de la sécurité »*

La politique de sécurité santé émane d'abord de la direction générale du groupe, ce qui démontre son importance stratégique. Cette importance donnée à la sécurité, est en parfaite corrélation avec celle donnée à la santé des collaborateurs.

« ALPHA est particulièrement soucieux d'assurer à ses collaborateurs des conditions de travail qui ne présentent pas de risques pour leur santé »

Le volet relatif à la sécurité et santé au travail constitue l'une des pratiques RH les plus transférées au sein du groupe. La filiale Marocaine a adopté aussi le même esprit, puisqu'en 2014, une campagne de prévention contre le bruit concernant trois sites au Maroc a été lancée. Un laboratoire extérieur a réalisé la cartographie des bruits des différents ateliers pour permettre de prendre les mesures nécessaires concernant la protection auditive des collaborateurs de la filiale.

Certes, la politique de sécurité a certainement réussi à adhérer l'ensemble des collaborateurs du groupe, il subsiste toutefois des contraintes à la mise en place de certains volets de cette politique.

C'est le cas pour la filiale Marocaine, qui suite à un audit Sûreté effectué par le groupe, a eu la recommandation de ce dernier de renforcer les mesures de sécurité et d'accès au siège de la filiale. La décision qui a été prise au niveau du groupe est de mettre en place un système de badge avec un tourniquet combiné à un lecteur de badge. Cette pratique a rencontré beaucoup de réticences auprès des collaborateurs de la filiale, qui ont boycotté son utilisation. La direction d'ALPHA Maroc était contrainte de supprimer cette mesure (ce point sera rediscuté dans la partie relative aux facteurs contextuels).

1.2.7.2 Plan épargne actionnariat en faveur des salariés du groupe

Le groupe ALPHA a réservé durant les vingt dernières années, 12 opérations d'augmentation de capital en faveur des salariés du groupe. La volonté actuelle du groupe, est d'étaler cette pratiques à l'ensemble des filiales, afin de pouvoir faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du groupe, des avantages et conditions préférentielles que procure ce genre d'opérations.

Les collaborateurs appartenant à la filiale d'ALPHA au Maroc ont bénéficié de quatre opérations pareilles, entrant dans le cadre du programme « PEGI – Plan d'épargne Groupe International ». À ce jour, la part du capital qui est détenue par les collaborateurs du groupe est estimée à 2.4%.

Il est à souligner que cette pratique a été transférée et mise en place en faveur des collaborateurs Marocains, sauf qu'elle a subi des adaptations importantes, touchant la part des actions revenant à chaque salarié, et ce suite à une contrainte réglementaire locale. Ce point sera approfondi aussi dans la partie relative aux facteurs contextuels.

Nous avons parcouru dans ce qui a précédé, l'ensemble des pratiques RH recensées au niveau du cas de la société ALPHA, en mettant l'accent sur les pratiques ayant fait l'objet de transfert de la maison mère.

Nous tenons aussi à souligner qu'il existe souvent des liens de connexions entre certaines pratiques, qu'on a pu constater au niveau du cas ALPHA. C'est le cas de la relation très étroite entre les pratiques de rémunération et le système d'information RH (SIRH). Etant

donné que la filiale n’a pas encore intégré le SIRH du groupe, elle ne pouvait pas se mettre sur la même longueur d’onde que la maison mère en matière d’axes majeurs de la politique de rémunération. La méthode Hay en cours de mise en place au niveau de la filiale, a été aussi l’occasion pour ALPHA Maroc d’intégrer le SIRH groupe, et qui est en phase projet.

Nous avons pu recenser aussi d’autres pratiques globales et qui ne sont pas déployées au niveau de la filiale Marocaine pour des raisons diverses. Il s’agit par exemple des pratiques relatives au recrutement et accompagnement des handicapés, le télétravail, etc.

Dans ce qui suit, nous allons analyser les facteurs d’influence sur le transfert de pratiques RH en faveur de la filiale d’ALPHA au Maroc.

1.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

Pour l’analyse de ces facteurs, nous allons suivre la même structure développée dans notre partie conceptuelle. L’ensemble des facteurs seront répertoriés dans trois catégories : national, organisationnel et relationnel.

1.3.1 Facteurs liés au contexte national

Pour approcher ces facteurs, nous allons aborder l’ensemble des facteurs recensés précédemment, tout en se penchant sur les distances culturelles et institutionnelles existantes entre les contextes Marocain et Français.

1.3.1.1 Culture nationale

Le facteur « culture pays » a son poids et il exerce une influence sur le transfert de quelques pratiques RH au sein du groupe ALPHA. On retrouve d’abord ce rôle joué par la culture, dans le choix de lier la filiale Marocaine d’ALPHA à la zone géographique Afrique-Moyen-Orient, et ensuite créer un cluster au sein de la région pour les pays du Maghreb. Cette décision témoigne d’ores et déjà de la volonté du groupe d’avoir une homogénéité dans le management, tenant compte des spécificités culturelles de chaque région.

La culture Marocaine, s’est illustrée aussi à travers plusieurs exemples relatifs aux pratiques RH analysées précédemment.

D’abord, nous avons constaté que les pratiques de la Formation faisant l’objet de transfert ont été impactées par les spécificités culturelles du Maroc. Comme nous l’avons bien précisé précédemment, le groupe ALPHA a recommandé à la filiale Marocaine de passer par un cabinet Français pour la conduite de formations d’ordre comportemental et managérial. Cette pratique qui a rencontré du succès ailleurs, n’a pas été mise en œuvre comme préconisé par la maison mère au vue de l’inadéquation des méthodes et du contenu des formations assurées par ces cabinets. Selon notre répondant, après plusieurs expériences, et suite à un bilan effectué par la filiale, il a été constaté que ces formations n’ont pas pu réaliser le résultat escompté, et les gens n’ont éprouvé aucune adhésion au programme. Selon notre répondant, la cause était claire.

« (...) le message ne passait pas de la même manière qu'à travers un cabinet local qui connaît le marché local, qui connaît le contexte et les types de clients, qui connaît la mentalité des clients, etc. La partie managériale, gestion des équipes, etc. Les gens n'ont jamais adhéré. Donc là c'est important d'avoir une touche locale. (...) Il y a le facteur culture qui impacte beaucoup ».

Il y a aussi la variable relative à la langue. La majorité des cabinets français proposés faisaient appel à l'anglais, comme langue de communication. Tout le contenu des modules de formation était rédigé en anglais. Même l'animation de quelques séances de formation a été effectuée en anglais, ce qui représentait un obstacle majeur d'apprentissage.

Tenant compte de l'ensemble de ces contraintes, la filiale a pu convaincre le groupe de faire appel à des cabinets de formation Marocains afin d'assurer ces formations. La connaissance de la culture Marocaine et la différence dans la manière de passer le message étaient les arguments présentés à la maison mère pour justifier cette décision.

Il s'agit donc d'une pratique qui a fait l'objet de transfert de la maison mère, mais qui a connu une adaptation au contexte de la filiale, compte tenu de la variable culturelle.

La culture Française influence aussi la politique RH du groupe. L'axe majeur de cette relation d'influence, est porté par la gestion des talents au niveau du groupe, et qui est une pratique déployée au niveau global. Le point d'impact est lié à l'élitisme marquant la culture française (d'Iribarne, 2015), et constitue l'une de ses valeurs fondamentales. Instaurer cette politique basée sur la sélection de talents ou d'experts au niveau mondial découle de cette culture élitiste.

Il est à signaler, toutefois, que nous n'avons pas soulevé d'autres points relatifs à la culture Française impactant directement ou indirectement le transfert de connaissances RH au sein du groupe ALPHA. Toutefois, les décalages existants entre les deux cultures existent et vont être analysés dans le paragraphe suivant.

1.3.1.2 Distance culturelle

Pour le cas d'ALPHA, la distance culturelle entre le pays de la maison mère et celui de la filiale se manifeste essentiellement au niveau des pratiques liées à la sécurité et à la santé au travail. Pour le groupe, la politique de sécurité et de santé au travail figure parmi les axes où on communique assez souvent. Il demeure logique que l'ensemble des pratiques de sécurité sont connues, et diffusées auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe partout au monde. La mise en place de certaines mesures de sécurité peut être heurtée parfois à des perceptions ou des interprétations différentes, de la part de certains collaborateurs.

C'est le cas des salariés de la filiale Marocaine d'ALPHA, qui ont exprimé leur opposition à la décision de mettre en place un système de tourniquet avec badgeuse pour sécuriser l'accès au siège de la société. Selon notre répondant, il s'agit surtout d'une perception différente de la notion de sécurité.

« Cette pratique n’a pas été acceptée. En fait le but ou l’objectif du tourniquet ou de la badgeuse c’était vraiment pour des raisons de sûreté, il n’y a pas de pointage ou de contrôle loin de là. Pourtant, les délégués s’y sont opposés. Ils ont dit « vous voulez nous contrôler, nous ne sommes pas dans une école. Vous voulez contrôler nos entrées et sorties... » Donc il y a eu une vraie réticence et le système n’a pas été mis en place »

Donc, l’attitude du collaborateur Marocain face à la notion de la sécurité, s’est avérée différente d’un collaborateur Français. La majorité des salariés d’ALPHA Maroc, ont éprouvé une perception négative à l’égard de cette mesure de sécurité. Au lieu d’évaluer la mesure à sa juste valeur, c’était plutôt une peur d’être contrôlée. Rappelons qu’il s’agit d’un système qui marche ailleurs, et n’a rencontré aucune réticence auprès des autres salariés du groupe.

1.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Le transfert de pratiques RH en faveur de la filiale Marocaine du groupe ALPHA a été confronté souvent à des spécificités réglementaires ou institutionnelles du Maroc.

L’exemple donné par notre répondant est relatif aux modules de formations techniques. La réglementation au Maroc a souvent poussé la filiale à adapter le contenu, afin qu’il soit en adéquation avec les normes et lois en vigueur. L’adaptation concerne principalement les aspects techniques et qui ne sont pas adéquats à la réglementation locale en matière de standards à respecter. Généralement, ces formations sont conformes aux standards du groupe, inspirés aussi de la réglementation du pays de la maison mère.

Le cadre institutionnel Marocain, impacte aussi les pratiques relatives à la politique de rémunération. D’abord, le système de rémunération doit tenir compte du niveau de rémunération implicitement reconnue pour chaque profil, et aussi intégrer l’ensemble de retenues effectuées sur le salaire, suivant les taux en vigueur. Pour l’application de la méthode Hay au niveau de la filiale Marocaine, l’aspect réglementaire Marocain, a été pris en considération pour disposer d’un outil cohérent avec le contexte local.

Le profil institutionnel du pays d’origine, à savoir la France exerce aussi un impact sur le transfert de quelques pratiques RH, c’est le cas des mesures de sécurité et de santé au travail. Le groupe a toujours veillé sur l’adoption de pratiques dites globales en matière de sécurité et santé au travail. Le groupe ALPHA a pris l’habitude d’utiliser ces dispositifs au niveau de pays Européens, poussé en partie par les exigences de la réglementation en vigueur. Le système a été globalisé par le groupe, et il a été déployé partout au monde, quel que soit le niveau d’exigence de la réglementation locale. L’effet est donc favorable pour le partage de ce genre de pratique, et l’exemple cité précédemment, relatif à la campagne de prévention contre le bruit au Maroc, peut en témoigner.

Le cadre réglementaire Marocain est marqué aussi par une rigueur au niveau de la réglementation de change. Ce point sera développé dans le paragraphe suivant.

1.3.1.4 La distance institutionnelle

Certaines différences institutionnelles existantes entre les deux pays ont impacté le transfert de pratiques RH. C'est le cas, du plan épargne actionnariat en faveur des salariés du groupe. Ce programme qui est une pratique généralisée en faveur de tous les salariés du groupe, a été confronté à la réglementation de change au Maroc. Ce point a été expliqué par notre répondant.

« Il y a eu le lancement d'un plan d'actionnariat pour les salariés et donc il y avait beaucoup de freins de la part de l'office des changes pour tout ce qui est autorisation. Ce n'était pas aussi facile de mettre en place un plan d'actionnariat au Maroc. Finalement ça était mis en place, pas de la même manière qu'en France ou même au niveau d'autres pays »

Suite à ce témoignage, nous avons effectué une recherche au niveau des notes du CDVM (Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières), et qui ont validé les quatre opérations effectuées en faveur des salariés de la filiale Marocaine. Le document a révélé plusieurs différences existantes entre le cadre réglementaire Marocain et Français. La réglementation de change Marocaine a restreint l'apport personnel de chaque salarié à 10% maximum de son salaire annuel net de l'impôt sur le revenu et des autres prélèvements. La réglementation Française permet à chaque salarié de disposer d'un apport pouvant aller jusqu'à 25% de la rémunération annuelle brute de son salaire. Ce décalage important a réduit ainsi la part revenant à chaque salarié Marocain.

Cet exemple illustre clairement, l'impact joué par la distance institutionnelle entre les deux pays, sur le transfert d'une pratique RH reconnue mondialement. Le groupe était contraint de modifier les modalités de cette opération, pour se conformer à la réglementation en vigueur. D'ailleurs, et par effet d'expérience, à l'occasion du lancement de chaque nouvelle opération du plan actionnariat en faveur des salariés, le conseil d'administration du groupe ALPHA arrête les modalités de l'opération en tenant compte des spécificités locales de chaque pays.

Le volet relatif à la formation se voit aussi impacté par la distance institutionnelle et réglementaire existante entre les deux pays. En fait, le droit à la formation est un aspect qui est très réglementé en France, notamment par une loi validée en 2004, en plus des accords signés entre les opérateurs des industries chimiques en France. Le Droit Individuel à la Formation (DIF) vient pour enrichir davantage le corpus existant au niveau de la loi Française de travail. Le groupe ALPHA a suivi cette tendance, en permettant aux salariés de mobiliser à leur convenance un crédit annuel d'heures cumulables.

Etant donné que ce genre de dispositif légal n'est pas encore développé au Maroc, la filiale d'ALPHA au Maroc, a continué de traiter le volet relatif à la formation suivant les particularités du cadre réglementaire Marocain.

1.3.1.5 Le secteur d'activité

Le secteur d'activité d'ALPHA au Maroc est marqué par une concurrence rude, mais aussi par l'informel qui impacte négativement les performances de l'ensemble des opérateurs du secteur. Notre répondant a confirmé que le secteur d'activité n'exerce pas d'influence directe sur le transfert de pratiques RH. Le seul impact que nous avons pu soulever est plutôt relatif à la nature du métier, caractérisé par un fort degré de risque, et qui impose au groupe d'être vigilant par rapport aux mesures de sécurité, qui font l'objet d'un transfert et d'un suivi régulier par le groupe, comme nous l'avons bien souligné précédemment.

1.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

Nous allons analyser dans ce paragraphe, l'ensemble des facteurs liés au contexte organisationnel d'ALPHA, impactant le transfert de pratiques RH.

1.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe ALPHA

Le groupe ALPHA suit une stratégie basée sur la croissance rentable sur le long terme. Le document de référence 2014 précise clairement les déclinaisons de cette stratégie.

« (...) Pour y parvenir, le groupe s'appuie sur sa compétitivité opérationnelle, ses investissements ciblés dans les marchés en croissance, et l'innovation pour ouvrir de nouveaux marchés et créer de nouvelles opportunités »

Le groupe suit aussi une stratégie globale, tout en respectant les spécificités locales de chaque pays. Le DRH groupe l'a bien souligné dans son interview.

« (...) C'est ce qui explique que nous avons un mode de gestion à la fois local mais aussi mondial. En étant présents sur une grande partie de la planète, nous sommes « GLOCAL » pour servir nos clients »

Cette stratégie favorise, à la fois le développement de l'autonomie des filiales, et l'accompagnement de la maison mère pour la mise en place de projets structurants au sein de chaque filiale. Cette orientation stratégique trouve ses déclinaisons dans le choix d'opérer sur la base de clusters régionaux, permettant ainsi à chaque cluster d'être plus à l'écoute des besoins de chaque filiale, qu'il connaît mieux que la maison mère, tout en laissant la marge nécessaire à toutes les entités du groupe.

La stratégie suivie par le groupe développe aussi la proximité avec l'ensemble des filiales.

1.3.2.2 La structure organisationnelle d'ALPHA

L'organisation actuelle du groupe, vise une certaine centralisation de l'ensemble des décisions stratégiques au niveau de la maison mère. Notre répondant a bien souligné ce volet.

« (...) C'est-à-dire que tout est lié à la maison mère, toute la partie finance, la partie juridique, la partie RH tout est chapoté par le groupe, par la maison mère ».

Cette dépendance demeure toutefois relative et parfois conjoncturelle. Ci après un extrait de l'entretien avec S.F, dans lequel il confirme cette centralisation, et qui peut s'avérer parfois accrue.

« (...) Pour remédier à ça, ce qui a été proposé par le groupe, limite imposé par le groupe, était de mettre en place des tourniquets avec des badgeuses ».

La filiale peut être par moment confrontée à des situations où elle sera obligée de suivre des décisions imposées par la maison mère, qui veille sur la cohérence de l'ensemble des pratiques déployées par la filiale.

1.3.2.3 La culture organisationnelle

Les valeurs du groupe ALPHA qui ont partagées par l'ensemble des filiales du groupe, sont les suivantes : Responsabilité, Compétence, Initiative, Intégrité, qualité, Sécurité et travail en équipe. Ces valeurs sont inculquées à tous les collaborateurs à travers les modules de formation du groupe. Ci après un passage de l'entretien du DRH groupe.

« A travers ses programmes et son organisation, l'Université soutient les initiatives stratégiques du Groupe et diffuse la culture d'ALPHA »

La filiale Marocaine d'ALPHA adhère complètement aux valeurs du groupe. Selon notre répondant, il s'agit de valeurs universelles qui parlent à tout le monde.

Cette adhésion des collaborateurs aux valeurs du groupe, a permis de faciliter l'acquisition de nouvelles pratiques RH de la maison mère.

1.3.2.4 La capacité d'absorption

Le groupe ALPHA a toujours veillé sur le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs. Au-delà de l'aspect individuel de ce volet, le développement de compétences va aussi dans le sens de créer des synergies entre la maison mère et l'ensemble de ses filiales. Cette synergie basée essentiellement sur l'accompagnement et le transfert de connaissance, a été toujours favorisée par le niveau de compétences des collaborateurs au niveau de chaque filiale. Alpha Maroc a aussi adhéré à cette manière de faire, en disposant de compétences adéquates permettant ainsi à la filiale d'acquérir, assimiler et exploiter toutes les nouvelles connaissances reçues du groupe.

A défaut de compétences adaptées à certaines pratiques, la filiale a pris l'habitude, soit de faire appel à un accompagnement direct du groupe, soit faire recours aux prestations d'un cabinet externe.

« Des fois on est obligé de demander de l'aide directement à la maison mère, ou on fait appel à un consultant, un cabinet externe pour nous accompagner dans toute nouvelle démarche que nous ne maîtrisons pas encore »

Le groupe a su aussi mobiliser et motiver ses équipes, afin de développer des capacités d'absorption individuelles, permettant de faciliter l'acquisition et l'exploitation de toutes les pratiques RH du groupe. Les moyens utilisés sont essentiellement basés sur les formations déployées en faveur des cadres et talents issues des filiales, les groupes de travail, ainsi que la communication interne.

1.3.2.5 La capacité de dissémination

Avec son développement et sa présence dans plus de 80 pays, le groupe ALPHA a développé au fil du temps un esprit de partage des connaissances clés à l'ensemble des entités du groupe. Le groupe a su ainsi instaurer un langage commun, véhiculé par ses valeurs d'entreprise, et a veillé aussi à une présence d'expatriés au niveau de toutes les filiales du groupe.

Les expatriés jouent ainsi un rôle important pour la diffusion de connaissances au sein des filiales, et rend la capacité de dissémination de la maison mère de plus en plus présente. A cet effet, les expatriés jouent un rôle de soutien à la maison mère pour diffuser les pratiques RH.

« Les expatriés sont des personnes qui sont forcément passées par la maison mère et donc leur appui est toujours intéressant et toujours favorable. Pour déployer un certain nombre de pratiques ou de projets, leur appui est très significatif ».

Aussi, il faut souligner la volonté du groupe ALPHA de mettre l'ensemble de ses filiales sur le même pied d'égalité en matière de pratiques managériales. Cette volonté est motivée principalement par une quête de cohérence interne, facilitant ainsi la coordination et les synergies pour une performance meilleure.

Les facteurs liés au contexte organisationnel, jouent certainement un rôle important pour le transfert de pratiques RH en faveur de la filiale Marocaine d'ALPHA. La réussite ou l'échec d'un transfert de pratique peut être conditionnée par la combinaison d'un ensemble de facteurs. La complémentarité entre ces facteurs joue aussi un rôle pour la réussite du transfert de connaissance au sein du groupe ALPHA.

1.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

Selon notre répondant, la proximité de la maison mère d'ALPHA par rapport à sa filiale Marocaine, n'a jamais été remise en cause. L'écoute et l'échange constructif étaient toujours présents pour l'accompagnement de la filiale dans son développement.

Prenons l'exemple de la mise en place de modules de formations comportementales et managériales à assurer par des cabinets Français. La démarche au départ n'a pas suscité de réaction négative auprès de la filiale. La réaction est intervenue au moment où le

management de la filiale a commencé à ressentir que les résultats escomptés de la formation n'ont pas été atteints pour une contrainte culturelle. Selon notre répondant, il y a eu un débat entre la filiale et la maison mère pour réajuster cette pratique au contexte Marocain, afin d'avoir des résultats plus probants. Le groupe a fait preuve d'ouverture en répondant favorablement à la demande de la filiale. Cette réaction démontre aussi une certaine confiance à l'égard de la filiale, en lui laissant la marge nécessaire pour choisir un cabinet local pour assurer ladite formation. Cette confiance est aussi mutuelle, dans la mesure où la filiale compte aussi sur le savoir faire du groupe pour développer ses dispositifs organisationnels locaux.

Notre répondant, affirme également que la relation entre la filiale d'ALPHA et la maison mère, n'a jamais été basée sur une logique de contrôle.

« Il y a une proximité, il y a des conférences calls qui se font d'une manière régulière, il y a aussi un reporting qui se fait régulièrement, il y a des visites qui se font régulièrement, donc il n'y a pas de relation de contrôle »

Le rôle joué par les expatriés favorise aussi l'échange entre la filiale et le groupe. Pour ALPHA Maroc, les expatriés occupent des postes clés, notamment la Direction Générale, la Direction Financière et la Direction Industrielle.

Il faut ajouter aussi, que les canaux de communication utilisés entre la DRH locale et celle du groupe sont assez flexibles, et favorisent davantage l'échange riche et permanent de connaissances.

1.4 Efficacité du transfert de connaissance

A travers l'ensemble des pratiques RH qui ont fait l'objet de transfert de la maison mère vers la filiale Marocaine d'ALPHA, nous allons essayer dans le présent paragraphe, d'apprécier le degré de réussite de la pratique. L'analyse va intégrer en parallèle, le niveau de standardisation ou d'adaptation des pratiques RH déployées au niveau de la filiale d'ALPHA au Maroc.

Aucune évaluation formelle des transferts de pratiques RH, n'a été soulevée lors de notre entretien avec S.F, ni au niveau des données secondaire analysées. Il s'agit d'une évaluation intuitive des acteurs participants dans le processus.

Quand on a évoqué par exemple les pratiques relatives à l'évaluation de performance, ou la gestion des talents, ou même les mesures de sécurité et de santé au travail, notre répondant confirme que ces pratiques qui ont été transférées par la maison mère, sont actuellement déployées sans aucun problème au niveau de la filiale d'ALPHA. Il s'agit donc d'une satisfaction de notre répondant en tant qu'acteur RH impliqué dans le processus par rapport à la réussite du déploiement de la pratique. S.F a évoqué aussi la notion d'audit pour évaluer la mise en place d'une pratique particulière.

« Donc là ce sont des audits formation qui sont effectués chaque année. Une équipe du groupe vient sur place pour vérifier que le processus est bien mis en place, est ce

qu'il y a eu un suivi, est ce qu'il y a eu par exemple des titres d'habilitations qui ont été signés par le directeur, etc. »

La démarche d'audit vient pour conforter la position de la maison mère d'ALPHA quant à la mise en place de la pratique au niveau de la filiale. Pour cette dernière, l'évaluation prend une double dimension : d'abord, une dimension purement subjective basée sur la satisfaction personnelle des acteurs impliqués dans le processus. Et enfin, une dimension plutôt objective, en posant la simple question : est ce que la pratique transférée du groupe a permis de réaliser les résultats escomptés?

Selon notre répondant, parmi les raisons qui peuvent rendre les transferts de pratiques RH plus efficaces, figure la communication interne.

« La direction de la filiale arrive à gérer les différences et donc quand on met en place des pratiques, des méthodes... on prend le temps d'expliquer aux gens, de communiquer, la partie communication est très importante parce qu'il y a beaucoup de réticences, c'est la nature humaine. Il y a des gens qui sont réticents par rapport à certaines pratiques, la communication est très importante pour faire passer le message, pour faire adhérer les gens etc. donc sincèrement le volet de la communication est très présent au niveau d'ALPHA Maroc et c'est ce qui permet de faire adhérer les gens. La communication auprès des délégués du personnel pour faire passer un certain nombre de procédures, pratiques. Il faut préparer le terrain. C'est ce qui rend le facteur qui peut être bloquant ou handicapant, c'est ce qui le rend plus fluide »

S.F a insisté sur la communication comme un moyen efficace pour préparer le terrain pour toute nouvelle pratique. Le management de la filiale maîtrise mieux que la maison mère, les spécificités de l'organisation et du contexte dans lequel il opère, et donc il sera apte à juger les pratiques qui susciteront une réticence chez ses collaborateurs. Cette habilité à anticiper représente selon S.F un facteur très déterminant pour la réussite d'une pratique donnée.

Le même volet a été évoqué par notre répondant, en parlant du problème lié à la mise en place du système de tourniquet au niveau de la filiale. L'absence de communication était pour ce cas, un facteur d'échec du transfert.

« Et là malheureusement la partie communication n'a pas été bien préparée. La DRH n'a pas pris le temps de communiquer là-dessus et donc lorsqu'ils ont voulu mettre en place ce système, les délégués s'y sont opposés ».

La communication diffère aussi suivant le public concerné par la pratique à déployer. Selon S.F, la manière de communiquer doit être adaptée. La façon de passer le message à chaque population rend le transfert de la pratique plus flexible, et son appropriation aura plus de résultat que prévu.

1.5 Synthèse du cas

- La fonction RH au sein du groupe ALPHA est l'une des fonctions stratégiques du groupe. Elle se base essentiellement sur les principes de développement de compétences, et d'encouragement des talents. Aussi, le mode organisationnel choisi par le groupe, en optant pour des clusters régionaux, développe une proximité par rapport à l'ensemble des filiales, et surtout apprendre à connaître les spécificités locales.
- La logique de déploiement des pratiques RH au niveau de la filiale d'ALPHA au Maroc ne suit pas un seul sens. Il s'agit parfois de démarches développées par la filiale elle-même sans aucune intervention du groupe, c'est le cas de la fonction Recrutement. D'autres pratiques ont été transférées par le groupe, et ont été dupliquées au niveau de la filiale. Ces pratiques peuvent concerner des aspects stratégiques de la fonction, notamment la gestion des talents et des experts, ou la politique de sécurité et de santé au travail. La standardisation a concerné aussi la démarche d'évaluation de la performance. D'autres pratiques ont été adaptées suivant le contexte de la filiale. Il s'agit surtout des pratiques de rémunération, Formation et Plan actionnariat salariés.
- Les facteurs exerçant un impact direct sur le transfert, différent suivant leur degré d'influence. Le contexte national, à travers la culture nationale et le cadre institutionnel exerce une influence importante sur le transfert de certaines pratiques, notamment les pratiques de formation et de rémunération. Les distances culturelle et institutionnelle entre le pays de la maison mère et celui de la filiale influencent aussi le processus de transfert. Le transfert de pratiques RH est aussi impacté par le cadre organisationnel d'ALPHA, notamment la culture organisationnelle, qui constitue une locomotive pour l'ensemble des salariés du groupe. Aussi, la stratégie suivie par le groupe, tenant compte des spécificités locales est un facteur favorisant le transfert de pratiques RH. Il est à signaler aussi, l'importance que joue la qualité des relations entretenues avec le groupe pour favoriser la culture de l'échange. La confiance mutuelle, l'adhésion aux valeurs du groupe, et la proximité constituent tous des atouts pour un transfert réussi de pratiques RH.
- La réussite du processus de transfert de connaissances au sein du groupe ALPHA est appréciée principalement par le degré de satisfaction des acteurs. Elle peut être aussi mesurée d'une manière plus pragmatique en se penchant sur l'évaluation des résultats de chaque démarche utilisée au niveau de la filiale. Cette évaluation peut révéler soit une adoption réussie de la pratique, soit une action corrective en proposant une démarche différente. Le volet communication constitue ainsi l'un des moyens utilisés par la filiale pour anticiper tout échec du transfert.

2 Cas BETA

Le cas de BETA a été analysé principalement sur la base de l'entretien conduit avec le DRH de l'entité (AM). Pour compléter cette analyse, nous avons fait appel aux données secondaires suivantes :

- Document de référence du groupe (2014).
- Rapport de Responsabilité sociale et environnementale (2014).
- Interview avec la responsable Recrutement du groupe (2009)
- Article de presse sur la stratégie internationale du groupe (2013).
- Retranscription d'une Interview sur internet avec le DRH du groupe BETA (2013)

2.1 Présentation de la société BETA et de la fonction RH

La société BETA est une société anonyme simplifiée à directoire et à conseil de surveillance, créée en 2004 et disposant d'un capital de 16.000.000 Dirhams. L'actionnariat de BETA Maroc est composé par la maison mère à hauteur de 89%. Le reste du capital est détenu par une autre filiale du groupe BETA au Maroc.

BETA dispose d'un effectif de 230 collaborateurs, et qui est composé à 98% d'ingénieurs, avec une moyenne d'âge de 30 ans. Le taux d'encadrement est de 100%.

L'affaire représente une plateforme de mutualisation pour le système d'information d'un certain nombre de pays. L'affaire gère les logiciels des différents établissements financiers du groupe. Il s'agit d'une relation Client-Fournisseur entretenue entre BETA Maroc et les affaires du groupe. Selon notre répondant AM, l'objectif est une harmonisation des outils au sein du groupe.

« Notre vocation est d'harmoniser ces outils afin d'avoir une interprétation unique et homogène. Là Il s'agit du métier de la maîtrise d'ouvrage et l'exécution, intégration et développement des outils »

BETA joue ainsi le rôle d'un centre régional basé au niveau d'une zone Offshore, pour répondre aux besoins fonctionnels de toutes les filiales du groupe BETA au monde, et qui sont composées essentiellement de banques de détail. BETA développe des outils et gère les réclamations liées à un outil standard déployé au niveau du groupe. BETA est rattachée directement au pôle informatique du groupe à Paris.

Le groupe BETA est une multinationale française, et qui opère dans le secteur financier. Le groupe est coté au niveau de la bourse de Paris (CAC 40). Le groupe est présent dans 75 pays, et emploie plus de 187 000 collaborateurs à travers le monde. En 2014, le groupe a réalisé plus de 30 milliards d'euros de produit net bancaire. Le groupe BETA opère dans le secteur banques et assurances, notamment en développant des filiales exerçant dans la banque de détail, ainsi que la banque d'investissement. Le groupe s'est développé aussi dans des métiers fonctionnels, notamment le développement de système d'information, à travers des filiales créées partout au monde, et qui participent au développement et l'accompagnement des autres filiales.

Sur le plan international, le groupe est organisé en pôles régionaux. La zone Maghreb dépend de la région Afrique-Méditerranée.

- *La fonction RH au sein du groupe BETA :*

Le groupe BETA emploie des salariés de plus de 150 nationalités, dans plus de 75 pays. Cette variété, a poussé le groupe à structurer la politique RH afin qu'elle soit adéquate avec cette diversité culturelle. La fonction RH s'est dotée ainsi d'une gouvernance et d'une charte de fonctionnement commune à tous les pays. La vision d'ensemble de la politique RH s'illustre aussi sur le plan opérationnel, en se basant sur 6 priorités, à savoir : attirer, former, reconnaître, engager, fidéliser et accompagner. Cette stratégie tient compte des enjeux d'affaires du groupe, tout en considérant la diversité des contextes.

Le groupe a ainsi poursuivi une politique des ressources humaines particulièrement active afin de pouvoir répondre au mieux aux attentes des collaborateurs du groupe. Le groupe BETA met l'accent sur la mobilité interne comme un axe stratégique de développement des compétences, et s'attache à valoriser le développement des talents.

La Direction des ressources humaines au niveau du groupe, rassemble 40 personnes, et représentent des « business Partner » des équipes RH locales dans les pays où le groupe est implanté. Ces « business Partner » accompagnent les DRH locaux dans l'ensemble des démarches relatives à la gestion de carrière, le recrutement, la gestion des talents, etc.

En combinant la visibilité globale et initiatives locales, le groupe BETA essaye de développer une image d'employeur international de référence.

Cette stratégie a permis ainsi de développer une satisfaction interne de l'ensemble des collaborateurs. Le DRH groupe en témoigne.

« Une enquête sur le terrain a révélé que 84% des collaborateurs adhèrent aux valeurs du groupe et 84% sont fiers d'appartenir au groupe »

Le groupe BETA accentue aussi sa stratégie RH à l'égard des jeunes, en veillant sur leur fidélisation, en mettant en avant la richesse des métiers au sein du groupe (plus de 300 métiers), et les possibilités d'évolution au sein du groupe, tout en changeant de métier.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine de BETA :*

La fonction RH au sein de BETA au Maroc, est composée de deux personnes : Le DRH et une assistante RH. La fonction est rattachée directement à la Direction générale de BETA. La fonction RH a été créée en 2009, en instaurant principalement le volet relatif au développement RH. La partie administrative (rémunération, gestion administrative et sociale,...) est assurée par une filiale du groupe au Maroc et aussi actionnaire de la société BETA.

La création de la fonction au sein de BETA Maroc s'est faite dans le cadre d'un programme de transformation, et qui avait pour principal vocation l'orientation client, et s'est fixée comme objectif, la mise en place d'une organisation des fonctions supports.

« Ce plan de réorganisation avait aussi comme objectif de disposer d'une structure plus organisée, avec des process bien déterminés, une connaissance des employés, des projets liés à la conduite du changement, de nouvelles applications, ainsi que la création de nouvelles fonctions notamment la qualité et le pilotage performance. »

BETA Maroc développe l'ensemble des axes relatifs au développement RH, notamment le recrutement, la gestion des carrières, la formation et l'évaluation de la performance. La DRH de BETA Maroc entretient des relations fonctionnelles avec la direction Afrique Méditerranée du groupe. Il s'agit d'une direction récente créée en 2014, et accompagne l'ensemble des filiales de cette région, dans l'ensemble des volets opérationnels et fonctionnels, notamment l'activité RH. L'objectif principal de l'activité RH de cette direction est de favoriser le déploiement des politiques RH sur l'ensemble du continent Africain.

Le responsable RH de la direction Afrique méditerranée, explique la stratégie RH suivie par le groupe au niveau de la zone Maghreb.

« BETA évolue, se transforme, s'adapte à son environnement et à ses business. La RH accompagne son évolution en apportant son expertise et en étant garante du respect du cadre réglementaire et conformité RH et des fondamentaux du Groupe (...). Au Maghreb, nous avons 2 objectifs : nous doter de systèmes d'information RH adaptés aux enjeux et poursuivre la structuration des politiques de rémunération et de gestion de carrière pour la mobilité des collaborateurs »

La fonction RH revêt aussi une importance stratégique pour la filiale Marocaine. Notre répondant AM justifie cette importance par l'intérêt qui lui est accordé par le groupe.

« Le management du groupe n'arrête pas de le rappeler. C'est grâce à la volonté des hommes et femmes du groupe qu'on peut surmonter les défis...Ceci n'est pas seulement un discours sur papier ou lors d'une conférence de presse... il s'agit d'un message qui trouve ses soubassements dans notre quotidien. »

La particularité de la gestion des ressources Humaines au niveau de BETA Maroc, est aussi liée au taux d'encadrement dans l'entreprise, et qui est de 100%. La population d'ingénieurs, et qui constitue la majorité de l'effectif de la société, est une population difficile à gérer selon notre répondant. Notre répondant confirme aussi, qu'il s'agit d'une fonction récente au sein de l'entreprise, et qui connaît toujours un développement, qui va s'accroître davantage avec la croissance de l'activité, qui nécessitera certainement une augmentation de l'effectif.

2.2 Le transfert des pratiques RH au sein d'BETA

Sur la base de l'entretien conduit avec AM, ainsi que les documents secondaires, nous allons recenser l'ensemble des cas de transferts de connaissances liées à la RH au sein du groupe BETA, au profit de sa filiale Marocaine.

2.2.1 Le recrutement

La méthode de recrutement adoptée officiellement à BETA MAROC se base sur une démarche dite universelle : d'abord une sélection des candidats sur la base de CV, puis un test d'entrée suivi d'un entretien avec le DRH, et enfin un entretien avec la ligne métier.

Il s'agit d'une démarche qui a été discutée initialement avec le groupe, qui a dicté à BETA Maroc les orientations générales en matière de recrutement, et en même temps il a laissé la marge nécessaire à la filiale pour développer cette démarche suivant les particularités locales.

La filiale a ainsi adopté cette démarche, tout en procédant tout de même à une adaptation au niveau de la fiche de candidature transférée par le groupe. Selon notre répondant, il s'agit d'une fiche standard qui s'adresse à tous les profils.

« Pour le cas du process de recrutement, nous avons effectué par exemple, une modification au niveau des fiches de candidature, pour qu'elles soient plus adaptées au profil recherché. Comme je vous ai dit, il s'agit essentiellement d'ingénieurs »

La filiale fait aussi appel à une autre démarche de recrutement, basée sur la cooptation⁵⁰. Selon notre répondant, cette pratique a permis à la société de recruter plus de 40% de ses effectifs en 2013

Le choix n'a pas été effectué d'une manière arbitraire. Le DRH de la filiale a testé la démarche au départ, et elle a donné des résultats probants en matière de compétences des profils recrutés. Selon notre répondant, le recours à cette technique, permet à l'entreprise à rendre le processus de recrutement plus efficace, puisque la compétence est relativement connue et appréciée préalablement.

Cette technique selon AM, permet à la société d'optimiser le risque d'inadéquation du profil recruté avec les exigences du poste. L'autre avantage et qui a été soulevé par notre répondant, est lié au temps d'adaptation du candidat après son intégration au niveau de BETA. Selon le DRH, le candidat trouvera ses repères facilement au sein de l'entreprise à travers les personnes qui le connaissent.

2.2.2 La formation

La politique de formation telle qu'elle est gérée actuellement au niveau de BETA Maroc, est inspirée de la démarche de la maison mère, notamment en ce qui concerne les orientations générales. Le groupe partage avec la filiale les axes principaux sur lesquels il faut engager des actions de formation. AM donne un exemple concret.

« Par exemple, notre groupe, nous sensibilise surtout sur les formations liées à la communication, au développement personnel, ainsi que les formations métiers. »

La gestion de la formation au niveau de BETA Maroc se base sur un recueil des expressions

⁵⁰ Le recrutement par cooptation consiste à faire appel au réseau professionnel des collaborateurs de l'entreprise pour accéder à un nouveau vivier de candidats potentiels.

de besoin, recensées lors des évaluations annuelles. La collecte des besoins est soumise à une réunion de cadre, puis à un comité de formation qui se réunit 3 à 4 fois par an. Ce comité valide l'ensemble des actions de formation proposées ainsi que les budgets y afférents. AM nous explique le processus de détermination de la politique de formation au niveau de BETA Maroc.

« Généralement, les axes de la stratégie de formation sont fixés sur un horizon triennal. »

Les orientations générales du groupe ont un caractère universel, et adapté à tous les contextes. Le groupe préconise surtout aux filiales de développer des formations liées au développement personnel, mais sans dicter la démarche opérationnelle à suivre.

« Le contenu d'une formation en développement personnel peut être différent d'un pays à un autre, suivant sa culture et son environnement, et c'est pour cette raison que l'axe opérationnel est géré par BETA MAROC avec une autonomie totale. Ça nous arrive de faire appel à un cabinet de formation local, et qui maîtrise notre culture et notre environnement afin de dispenser cette formation en faveur de nos cadres. L'avantage pour nous, c'est qu'il n'y aurait pas de biais ni de confusion dans le contenu. »

Notre répondant a insisté aussi sur un autre volet, qu'il a considéré comme une partie intégrante de la politique de formation de BETA. Il s'agit du transfert et partage de connaissance. AM a qualifié ce procédé de « formation permanente ». C'est une pratique que le groupe a toujours veillé sur son déploiement au niveau des filiales. La filiale a ainsi instauré cette démarche dans l'optique de faire face à la perte des connaissances suite aux départs de certains collaborateurs. C'est une démarche qui a été transférée de la maison mère, et qui connaît un succès au niveau de la filiale selon notre répondant.

« C'est surtout pour pallier aux départs éventuels de nos cadres, avec tout le bagage qu'ils cumulent à ALPHA. Il s'agit d'un savoir faire très pointu dans le domaine de l'IT. Il est intéressant de partager ce savoir faire avec les autres, principalement les juniors qui viennent d'intégrer. Ceci nous permettra de disposer d'un stock permanent de connaissances »

Par ailleurs, le groupe déploie au niveau de la filiale des modules de formation liés au métier. Il s'agit d'un contenu standard déployé au niveau de toutes les filiales similaires. Le besoin d'adaptation ne s'impose pas pour ce genre de formation.

Au niveau du groupe, une enquête conduite via l'outil « Global People Survey » et qui mesure le degré de satisfaction des collaborateurs de la politique RH du groupe, a montré la perception positive qu'ont les collaborateurs du groupe de la politique de formation.

Le groupe suit une politique qui est innovante, et en même temps agile dans ses méthodes de diffusion. L'objectif de cette politique, est d'assurer que l'exercice des métiers de l'ensemble des filiales, se fasse dans le même esprit partout dans le monde.

2.2.3 La Gestion de carrières

Il s'agit d'un volet qui suscite beaucoup d'intérêt au niveau du groupe. Nous avons pu apprécier cet intérêt à travers les discours du management du groupe, ainsi que l'intégration de ce volet au niveau des valeurs de la politique RH du groupe BETA.

Le groupe a toujours favorisé la mobilité interne. Le rapport RSE de l'année 2014 met l'accent sur ce volet.

« Le nombre de mobilités transverses inter-entités et inter-métiers a augmenté en 2014 (par rapport 2013). Le Groupe reste mobilisé pour répondre à la forte demande de mobilité des collaborateurs exprimée dans l'enquête annuelle interne »

La politique du groupe en matière de gestion des carrières, et qui a été élaborée avec l'ensemble des acteurs RH du groupe se base sur cinq étapes clés dans le cadre d'un cycle annuel : L'évaluation de performance, le plan de développement personnel, l'entretien de carrière, la revue des compétences, et le plan de succession. Les principes de mobilité ont été définis avec une volonté de créer une dynamique de Groupe, tout en respectant les spécificités locales de chaque filiale.

Au niveau de la filiale, la transparence est le mot clé qui caractérise ce volet. Selon le DRH de BETA Maroc, les bases sont clairement définies dans le cadre d'une gestion prévisionnelle. L'esprit développé par le groupe, est omniprésent. La filiale raisonne surtout par opportunité, sans mettre à l'écart une gestion planifiée de l'ensemble des carrières des collaborateurs. Au vue de la rareté du profil d'ingénieur en systèmes d'information sur le marché Marocain, anticiper et planifier les évolutions et les mobilités permet de faire face aux départs.

« La gestion de carrières au niveau de BETA répond parfaitement aux spécificités locales du Maroc. Vous savez, un jeune ingénieur qui est recruté avec une bonne rémunération, une fois il arrive à cumuler une expérience au sein de l'entreprise, commence rapidement à réfléchir au changement, pour améliorer sa situation salariale. Nous on mise surtout sur la transparence au départ. Les perspectives d'évolution à BETA existent, mais demeurent limitées. Nos équipes sont composées totalement d'ingénieurs, et faire évoluer tout le monde vers des postes managériaux n'est pas la solution. C'est pour cette raison, qu'on essaye d'être franc au départ avec nos salariés. On essaye par contre de créer des passerelles au sein du groupe, à travers les autres filiales Marocaines, ou même à l'international pour les hauts potentiels. Généralement, un ingénieur à BETA ne doit pas dépasser 5 ans dans le même poste »

A travers le discours de notre répondant, nous avons retrouvé l'esprit du groupe basée sur la promotion interne, et la création de passerelles pour les collaborateurs pour d'autres métiers. BETA Maroc a joué la transparence pour ses collaborateurs. La composition de l'effectif a limité les possibilités d'évolution.

2.2.4 La gestion des Talents

La gestion des talents à BETA Maroc est un processus qui a été mis en place en coordination

avec le groupe. La procédure se base essentiellement sur la détection des profils disposant d'un potentiel important d'évolution, avec des critères bien définis, et qui s'attachent aux qualités du salarié, et les appréciations de ses managers.

Le groupe veille sur le déploiement de cette pratique au niveau de toutes les filiales. L'objectif est de suivre des profils bien déterminés, afin de les préparer pour des postes clés dans l'avenir. La maison mère participe activement à la détection des profils talents, et suit de très près leur évolution.

La mise en place de ce dispositif au niveau de BETA Maroc, a connu toutefois une adaptation.

« La seule adaptation qu'on avait demandé au groupe avant la mise en place du processus, est de ne pas informer les collaborateurs qui sont détectés talents. Ceci a été motivé par une expérience antérieure et qui a eu des effets négatifs. Nous avons déduit que le fait d'informer le concerné qu'il fait partie des talents, peut engendrer des fois un relâchement du collaborateur, et surtout l'effet négatif que peut avoir cette information sur ses collègues. »

2.2.5 L'évaluation de la performance

La filiale Marocaine de BETA utilise un dispositif du groupe pour l'évaluation de la performance individuelle de chacun des collaborateurs. Il s'agit d'un outil qui est utilisé actuellement par l'ensemble des filiales du groupe. La démarche transférée prévoit aussi une auto évaluation que chaque salarié doit effectuer avant de passer un entretien avec le manager direct. Cette évaluation donne lieu à une rétribution et un bonus individuel, suivant la performance atteinte.

L'ensemble des évaluations sont soumises par la suite à un comité de rémunération. L'objectif étant de s'assurer que les rétributions à distribuer respecteront une cohérence globale. Ce volet répond à une exigence du groupe. Pour BETA, il s'agit certes, d'une évaluation individuelle, mais la cohérence d'ensemble, et le manque de disparités importantes, permet de renforcer le sentiment d'équité, et d'apaiser le climat social.

Le transfert de connaissance du groupe ne s'arrête pas à ce point. Les critères d'évaluation ont fait l'objet aussi d'un échange entre la filiale et sa maison mère.

« Au départ, on se basait sur une appréciation subjective du manager direct, et on était heurtée parfois à cette subjectivité avec un risque de conflit. Alors, le groupe nous a préconisé deux démarches : d'abord, pour l'évaluation de chaque individu, il faut intégrer 3 critères pour juger son rendement professionnel : le coût, le délai et la qualité. Ces critères sont évidemment propres à la nature du travail fourni et aux projets conduits par nos ingénieurs. D'autres critères sont aussi pris en considération, notamment le savoir être, et la compétence. La 2^{ème} démarche consiste à évaluer les managers eux-mêmes par leurs subordonnés. Cette évaluation concerne essentiellement les pratiques managériales »

L'implantation du 2^{ème} procédé au niveau de la filiale de BETA au Maroc, n'était pas très réussie. Les causes vont être développées au niveau de la partie relative aux facteurs contextuels nationaux.

2.2.6 La rémunération

La politique de rémunération au niveau de BETA Maroc répond à une stratégie globale du groupe, basée sur des principes d'équité et de transparence, tout en respectant les spécificités locales de la filiale.

Ainsi, pour pouvoir attirer les meilleurs profils d'ingénieurs, BETA Maroc privilégie une rémunération supérieure au marché. A travers cette stratégie, l'entreprise vise la fidélisation et la motivation des salariés. Les barèmes répondent bien évidemment au cadre réglementaire local.

La rémunération variable se base aussi sur les performances individuelles, tout en veillant sur la cohérence d'ensemble. Le texte suivant extrait du document de référence 2014, élucide la transparence du système de rémunération du groupe.

« Les rémunérations sont déterminées de manière à éviter la mise en place d'incitations qui pourraient entraîner des situations de conflit d'intérêts entre les collaborateurs et les clients ou le non-respect des règles de bonne conduite. La politique de rémunération a fait l'objet de communications de divers métiers auprès des salariés pour une plus grande transparence »

La cohérence d'ensemble au niveau de la politique de rémunération est une priorité pour le groupe. L'enjeu est important dans un métier de services, où l'humain représente la vraie locomotive de l'activité.

2.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

2.3.1 Facteurs liés au contexte national

2.3.1.1 Culture nationale

Au vue de la dimension internationale du groupe BETA, les spécificités culturelles sont prises en considération dans plusieurs pratiques RH transférées de la maison mère vers ses filiales. Pour plusieurs axes stratégiques de la GRH, le groupe préfère dicter les orientations générales, et laisser la marge aux filiales pour générer leur propre processus opérationnel. L'impact de la culture locale a été apparent sur le choix de la filiale d'adapter le procédé de recrutement classique en faisant appel à la cooptation. Notre répondant a d'ailleurs confirmé cette relation.

« Au Maroc, la culture du verbal elle domine. Le « Bouche à oreilles » marche à merveille. Et nous l'avons testé au départ, et ça a donné des résultats très probants. Il s'agit surtout d'une pratique que je juge culturellement adaptée à notre structure, qui travaille dans un environnement qui favorise les relations personnelles. »

Toujours en liaison avec le volet recrutement, et en plus des critères instaurés par la maison

mère, le DRH de la filiale préfère personnaliser et optimiser la sélection des candidats, en se basant sur des qualités personnelles, faisant référence à l'aspect culturel marocain.

« Si j'ai à recruter un candidat, l'aspect culturel est très important. Au-delà du profil et des compétences, moi personnellement, parmi les choses que je regarde chez le candidat, est son éducation et le niveau de politesse qu'il éprouve lors de l'entretien. Nous ne cherchons pas des candidats disposant d'ambitions trop fortes. La modestie est très importante pour nous »

Pour le volet formation, le management de BETA Maroc a opté aussi pour une manière de faire légèrement différente de la maison mère en ce qui concerne la formation relative au développement personnel. Selon notre répondant, la variable culturelle a impacté ce genre de formation et qui a été recommandé par la maison mère. L'adaptation a touché principalement le contenu, mais aussi le volet opérationnel, en optant pour un cabinet local pour assurer la formation.

« (...) ça nous arrive de faire appel à un cabinet de formation local, et qui maîtrise notre culture et notre environnement afin de dispenser cette formation en faveur de nos cadres. L'avantage pour nous, c'est qu'il n'y aurait pas de biais ni de confusion dans le contenu. »

Le transfert du dispositif d'évaluation de performance à BETA Maroc, en passant d'une évaluation de la performance collective de l'entreprise, à une évaluation individuelle de chaque collaborateur, a fait apparaître des réticences d'ordre culturel. Les collaborateurs ont pu s'accommoder par la suite avec le nouveau système, contrairement à la démarche d'évaluation des managers, que la maison mère a voulu instaurer au niveau des filiales, et qui a été confrontée à un obstacle relatif à la relation entretenue par le salarié marocain avec sa hiérarchie.

« Nous marocains, nous avons du mal à accepter les critiques de l'autre...je ne généralise pas, mais je sais qu'en monde professionnel, accepter une reproche venant d'un subordonné, n'est pas une chose qui va être instaurée facilement. D'ailleurs, et face à ce problème, jusqu'à présent, nous avons du mal, à mettre en place concrètement ce procédé... On n'est pas encore prêt je pense...et d'ailleurs, on a eu du mal aussi à avoir une évaluation neutre auprès de ces subordonnés, qui généralement donnent des avis je dirai politiques...je pense que la raison principale est nos rapports avec la hiérarchie. »

Le facteur de la culture locale a ainsi impacté négativement une pratique que la maison mère voulait instaurer au niveau de la filiale Marocaine, à l'instar des autres filiales. La relation avec la hiérarchie ainsi que l'attitude vis-à-vis des critiques formulées par des subordonnés, ont été les causes de cet échec.

La filiale de BETA a aussi procédé à une adaptation du système de gestion des talents, en optant pour une gestion « silencieuse ». Le talent ne sait pas qu'il fait partie des hauts potentiels de l'entreprise. L'entreprise assure tout de même un suivi et une gestion de

carrière personnalisée comme le veut la procédure du groupe. Cette adaptation est justifiée aussi par les effets négatifs que peut avoir cette information aussi bien sur le collaborateur lui-même, que sur les autres collaborateurs. BETA Maroc s'est basée aussi sur des expériences antérieures pour prendre cette décision, et présenter les arguments à la maison mère pour valider ce choix.

2.3.1.2 Distance culturelle

La distance entre la culture Marocaine celle de la filiale de BETA, et la culture Française, celle de la maison mère, a eu des répercussions sur le transfert de certaines pratiques RH. Au moment de la mise en place du système d'évaluation de performance individuelle, et qui est un système instaurée au niveau de l'ensemble des affaires du groupe, les collaborateurs de BETA Maroc ont montré des réticences à ce nouveau dispositif. Le décalage existant entre la culture française basée sur l'individualisme et la culture Marocaine, qui privilégie les efforts collectifs, a créé des difficultés au moment de l'instauration du système au niveau de la filiale. Selon notre répondant, la relation qu'entretient le salarié Marocain au travail n'est pas la même que celle adoptée par un français par exemple.

« Au début, les gens n'acceptaient pas cette logique individuelle, mais au fil du temps ils se sont habitués. Je pense que c'est surtout une variable culturelle qui fait que la relation du marocain avec le travail est différente des pays occidentaux par exemple. »

Notre répondant a toutefois, signalé l'effet modeste que peut avoir cette distance culturelle sur les pratiques RH transférées.

« Vous savez, malgré que nous disposions de cultures différentes, nous avons beaucoup de points en commun. C'est vrai qu'on formalise moins, on est moins assidus, et ceci des fois peut causer des obstacles. Mais d'une manière générale, le décalage culturel joue un rôle mineur. Il faut dire aussi, que notre groupe est très tolérant par rapport aux différences culturelles. Par exemple, nous on est installé au niveau d'une zone offshore. La majorité des entreprises obéissent à des règles de leur maison mère, notamment le travail pendant des jours de fêtes religieuses. La nature du travail exige à ce qui est une continuité d'activité. A BETA on ne suit pas forcément cette logique. Les fêtes religieuses pour nous ce sont des jours fériés. Notre groupe l'a explicité clairement, la culture locale doit être respectée »

2.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Pour le cas de BETA, le cadre institutionnel ne joue pas un rôle très significatif dans le processus de transfert de pratiques RH.

« Dans la mesure où le cadre réglementaire français est beaucoup plus riche et avancé, nous nous sommes jamais heurtés à une contrainte réglementaire pour la mise en place d'une pratique importée. Il faut avouer aussi que nous sommes toujours dans un stade précoce pour faire un jugement pareil... »

Toutefois, nous avons recensé deux points d'une importance peu significative, mais témoignant tout de même, de la prise en considération du cadre institutionnel du pays hôte dans le processus de transfert de pratiques RH. Il s'agit d'abord, de la politique de rémunération du groupe BETA qui veille sur la cohérence d'ensemble, en respectant les spécificités réglementaires locales. Aussi, le groupe a toujours adopté une marque employeur, avec des recrutements de plus en plus importants d'année en année. Cet état d'esprit doit être perçu d'une manière relative. Le document de référence 2014 du groupe soulève la prise en considération du contexte local.

« Nous avons suivi une politique qui nous a permis de recruter plus de 18000 personnes dans le monde. Le niveau d'effectif à recruter au niveau de chaque pays est dépendant du niveau du développement économique du pays »

Ainsi, le niveau de développement économique du pays, détermine le niveau de recrutement à effectuer au niveau de chaque filiale.

Le cadre institutionnel Français, joue par contre un rôle important dans la détermination des axes majeurs de la politique de rémunération par exemple. Le suivant extrait du document de référence 2014, explique des modifications qui ont été apportées à la politique de rémunération groupe pour qu'elle soit conforme au cadre réglementaire Français.

« En 2014, la politique de rémunération du Groupe a été revue et modifiée pour être conforme à la Directive CRD4, sa transposition en droit français dans le Code monétaire et financier ainsi qu'au règlement délégué européen sur les critères d'identification des collaborateurs preneurs de risque. »

2.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle entre les deux pays, ne fait pas ressortir des éléments très significatifs pour le cas de BETA. Notre répondant nous a confirmé que la richesse du cadre réglementaire Français, et qui pousse le groupe à adopter des dispositifs en conformité avec les lois en vigueur, a permis de transférer des pratiques RH sans qu'elles soient heurtées à une contrainte réglementaire locale. AM explique aussi que le cadre réglementaire Marocain comparativement à d'autres pays (notamment la France) est moins exigeant en matière de lois cadrant les pratiques RH.

2.3.1.5 Le secteur d'activité

La performance de BETA au Maroc, dépend primordialement de la réactivité des ses équipes, ainsi que la qualité du travail rendu. Cette particularité impacte la politique RH de la filiale, ainsi que les pratiques importées de la maison mère. L'exemple qui a été soulevé est relatif au volet d'évaluation de la performance, pour lequel la filiale a intégré des critères relatifs au coût, délai et qualité du travail rendu. Le groupe a tenu compte de cette

spécificité pour coordonner avec la filiale des critères propres cette dernière. Nous n'avons pas pu recenser toutefois, une influence directe du secteur d'activité de BETA sur le transfert de pratiques RH.

2.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

2.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe BETA

Généralement, les grands groupes financiers français comme BETA, veillent sur une forte présence mondiale, tout en répondant aux spécificités de chaque pays.

La stratégie suivie par BETA favorise donc les synergies entre l'ensemble des entités du groupe. BETA veille aussi sur une intégration horizontale de ses activités. BETA Maroc représente l'incarnation de cette stratégie, puisque le groupe a toujours adopté une stratégie basée sur la maîtrise de la chaîne de valeur, afin d'accroître les synergies et participer ainsi au développement du groupe.

Notre répondant confirme cette orientation stratégique.

« Notre groupe est une multinationale certes, mais qui est dans le principe de « think global, act local ». Je pense que la stratégie suivie par le groupe favorise le partage de bonnes pratiques que ce soit RH ou autres »

Cette stratégie qui favorise une autonomie des filiales, permet aussi à ces dernières de débattre et d'échanger sur les connaissances partagées. L'objectif pour le groupe est multiple. D'abord, cet échange permet au groupe d'avoir un retour sur expériences, qui peut être riche et porteur de leçons, à exploiter au niveau d'autres filiales, mais aussi encourager les initiatives auprès de filiales, tout en les incitant à partager leur point de vue sur les politiques menées par groupe. Ceci est valable pour la politique RH, qui revêt une importance stratégique. Le DRH de Beta Maroc confirme cette idée.

« La spécificité locale est aussi importante. Notre groupe nous fournit la matière et c'est à nous de défendre notre point de vue si on juge que le contexte local ne nous permet pas de déployer telle ou telle pratique »

2.3.2.2 La structure organisationnelle de BETA

Le groupe s'organise autour de plusieurs pôles métiers. Cette organisation qui permet une spécialisation, englobe aussi des structures régionales, qui supervisent un ensemble de filiales. Beta Maroc dépend de la direction Afrique méditerranée. Cette organisation qui demeure récente (Direction créée en 2014) a permis à la filiale de découvrir d'autres facettes du groupe, en disposant de plus de proximité avec la maison mère. La direction régionale Afrique-Méditerranée veille sur le déploiement de l'ensemble des pratiques RH au niveau des filiales.

« La structure actuelle du groupe favorise l'échange et en même temps elle procure une autonomie des filiales. Nous entretenons une relation directe avec la maison mère à travers un interlocuteur dédié. Oui, je pense que la structure actuelle favorise cet échange. »

2.3.2.3 La culture organisationnelle

Le groupe BETA a toujours eu la volonté de véhiculer sa vocation dans le monde à travers ses valeurs. Le volet relatif aux valeurs d'entreprise, suscite beaucoup d'intérêt auprès du management du groupe. Il s'agit d'un axe qui a connu plusieurs changements et modifications, suivant les mutations de l'environnement international. Le document de référence 2014 met en avant l'importance des valeurs du groupe.

« Revoir ses valeurs est apparu comme une étape indispensable pour écrire le futur de l'entreprise. C'est l'objet du projet « BETA Spirit » lancé en 2014, qui se poursuivra tout au long de l'année 2015. Cela permettra de disposer d'un socle de valeurs pour renforcer la culture du Groupe dans ses missions : servir les clients, travailler et s'engager ensemble. »

La culture d'entreprise du groupe BETA, est une culture qui a pu dépasser les frontières de la maison mère pour qu'elle soit instaurée au niveau de l'ensemble des filiales. Selon une enquête interne du groupe, 71% des collaborateurs développent une perception positive de la mise en œuvre des principes de management et des valeurs du groupe.

« Le Groupe avait identifié quatre valeurs (Réactivité, Créativité, Engagement, Ambition). 71 % des collaborateurs ont une perception positive de la mise en œuvre des 4 principes de management (Focus client, Entreprendre en pleine conscience des risques, Valorisation des personnes et Exemplarité) »

Ce point a été confirmé par notre répondant au niveau de BETA Maroc, qui a expliqué spontanément cette culture.

« (...) Il faut être exemplaire et c'est propre à BETA Maroc. Ce système fédérateur permet ainsi de développer une cohérence au sein du groupe. »

Le DRH de Beta Maroc a donc mis l'accent sur le caractère fédérateur des valeurs du groupe. Le partage des mêmes valeurs, est primordial pour le partage et le transfert de connaissances.

« Nous partageons certainement les mêmes valeurs, sinon nous ne serons pas une partie intégrante du groupe. Je pense que ceci est primordial. Nous mettons l'accent surtout sur la réactivité, la fluidité, la responsabilité, et puis le partage. Nous privilégions le travail d'équipe et l'intelligence collective, nous acceptons l'erreur et acceptons l'aide d'autrui dans une logique d'accompagnement et de tolérance. Ceci relève même des valeurs du groupe. Je pense que du moment où nous sommes sur la même ligne de valeurs, il n'y a pas de raison à ce que le transfert de connaissances ne se fasse pas. »

2.3.2.4 La capacité d'absorption

La filiale de BETA au Maroc demeure une création récente avec dix ans d'existence. La gestion des ressources humaines est une fonction qui se structure et qui enregistre un progrès depuis sa création en 2009. Actuellement, et malgré l'effectif réduit de la fonction (2 personnes) et son démarrage récent, l'entreprise a fait preuve d'adaptation auprès de la maison mère. Le degré d'assimilation des pratiques instaurées au niveau de la filiale, et le débat qui se crée parfois entre les deux entités, témoigne de la capacité des acteurs de la filiale à absorber l'ensemble des pratiques et systèmes transférés par le groupe. Notre répondant en témoigne.

« Malgré qu'on est dans un stade de développement de la fonction RH (moins de 5 ans), je peux dire que nous avons fait preuve à ce jour de toutes les compétences nécessaires relever le défi. Il s'agit surtout des individus qui sont impliqués dans le process. Si ces individus arrivent à assimiler la nouvelle connaissance et la mettre en œuvre, c'est toute l'organisation qui en tire profit »

Le DRH de Beta Maroc met l'accent ainsi sur l'importance des capacités d'absorption individuelles, pour le renforcement de celle de l'entreprise. Cette transition permet ainsi à la filiale d'assimiler la connaissance reçue, et surtout la rendre utile en l'exploitant sur le terrain.

2.3.2.5 La capacité de dissémination

La capacité de dissémination du groupe, se voit très claire à travers l'attention accordée au partage des bonnes pratiques, et à leur diffusion partout où le groupe est présent. La volonté d'avoir une harmonie, et le souci de fédérer l'ensemble des collaborateurs du groupe autour de valeurs communes, a permis au groupe BETA d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la démarche de partage de connaissances.

A travers son expérience internationale très riche, le groupe a aussi pu développer une faculté d'articuler les connaissances à diffuser. Le partage de ces connaissances avec la filiale de Beta au Maroc s'inscrit aussi dans cette logique.

« Le groupe dispose de tous les moyens et toutes les capacités pour diffuser des connaissances qui représentent un cumul d'expériences, à une filiale rien que pour maintenir une relation de proximité »

La motivation des managers de la maison mère impliqués dans le transfert, est aussi importante pour la réussite. Selon le DRH de BETA Maroc, la source de motivation du groupe pour le transfert de pratiques RH est strictement liée au coût.

« L'avantage est aussi en matière de coût. Il ne faut pas oublier que nous sommes installés au niveau d'une zone offshore avec tous les avantages fiscaux qu'elle procure.

Le groupe dispose de toutes les motivations pour échanger avec nous ses best practices rien que pour maintenir cet avantage durable»

2.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

La relation entretenue par BETA Maroc avec la maison mère, peut varier d'une relation de contrôle à une relation de confiance et d'autonomie. Notre répondant a d'ailleurs, confirmé qu'il s'agit d'un mélange des deux.

« Les relations existantes avec le groupe sont surtout des relations d'accompagnement, et aussi de contrôle »

La filiale dispose d'un interlocuteur RH dédié au niveau de la maison mère, et qui arrive à suivre l'ensemble des projets RH déployés ou en cours de déploiement. Selon le DRH local, cet interlocuteur joue un rôle stratégique pour la montée en force de la fonction RH au sein de l'entreprise.

« En plus de la proximité, il y a la confiance. Ce qui est important. Quand on échange, et nous exprimons un point de vue partant de notre connaissance du contexte, on nous fait directement confiance. La vérité, il s'agit d'une confiance mutuelle. Et ce qui favorise davantage le transfert de pratiques RH, c'est aussi la qualité de l'interlocuteur. Nos échanges avec lui, nous permettent d'améliorer plusieurs choses dans notre quotidien rien que sur la base d'échanges téléphoniques des fois »

La qualité de l'interlocuteur ainsi que la relation instaurée avec joue énormément dans la réussite de la mise en place de dispositifs RH innovants au sein de la filiale.

Notre répondant souligne toutefois, la présence d'une relation de contrôle instaurée intuitivement entre la maison mère et la filiale. Cette relation s'illustre principalement à travers la politique des quatre yeux suivis par le groupe. Le DRH de la filiale confirme que cette relation est naturelle, et elle ne remet pas en cause l'autonomie de la filiale.

2.4 Efficacité du transfert de connaissance

La réussite du processus de transfert de pratiques RH au sein du groupe BETA peut être appréciée à travers plusieurs visions. En se basant sur l'appréciation personnelle du DRH de la filiale, un transfert réussi d'une pratique RH, peut être senti au moment où cette pratique devient un « *réflexe automatique* ». Le groupe crée les conditions nécessaires pour la réussite de tout transfert de connaissance. Par exemple, les audits RH effectués périodiquement sont plutôt perçus comme un moyen de suivre de très près la mise en place des pratiques transférées par la maison mère. L'enquête satisfaction RH, est aussi un moyen efficace utilisé par le groupe BETA pour recenser les opinions des collaborateurs du groupe sur le climat social, et aussi sur l'efficacité de la gestion des RH au niveau de chaque filiale.

« Ceci débouche souvent sur des plans d'action soumis à notre direction générale. Par exemple, dernièrement, nous avons eu une recommandation suite à une mission d'audit de penser à un plan de relève, surtout pour les postes critiques. Il s'agit d'une

pratique utilisée par le groupe. Il s'agit surtout d'identifier des individus clés afin de remplacer d'autres individus inscrits dans une logique de départ »

Le groupe a d'ailleurs fait appel à des enquêtes internes, pour mesurer le degré de satisfaction des employés par rapport à l'ensemble des politiques du groupe, notamment la politique RH. Suivant les résultats l'enquête 2014 :

« La confiance des collaborateurs dans les décisions prises par les responsables des métiers et fonctions se renforce (71 %). Les orientations stratégiques sont perçues comme étant claires (86 %) et les décisions prises en adéquation avec les valeurs du Groupe (66 % ».

Toutefois, des réticences à certaines pratiques du groupe ont été constatées au niveau de la filiale de BETA au Maroc, et qui ont des origines principalement culturelles. L'échec d'un transfert d'une connaissance peut émaner souvent d'un mauvais jugement que ce soit de la part de la maison mère, ou de la filiale. C'est le cas du système d'évaluation des managers par les subordonnés que le groupe a essayé de dupliquer au niveau de BETA Maroc. Le transfert n'a pas été accompagné d'un échange préalable entre la filiale et la maison mère. La variable culturelle n'a pas été prise en considération lors du transfert de cette pratique, ce qui a remis en cause sa réussite au niveau de la filiale.

2.5 Synthèse du cas

- Le groupe BETA a toujours considéré la gestion des ressources humaines comme l'un des axes stratégiques du groupe. Cette importance s'illustre aussi au niveau de la filiale Marocaine, qui a la particularité de gérer un effectif composé exclusivement d'ingénieurs. Le rattachement de la fonction RH de BETA Maroc à une entité régionale témoigne de la volonté du groupe de donner de l'importance aux spécificités de chaque pays, tout en restant dans un cadre global cohérent.
- Généralement, le transfert de pratiques RH dans la filiale Marocaine de BETA, entre dans le cadre d'orientations générales dictées par la maison mère, en donnant la marge nécessaire à la filiale pour adapter des pratiques du groupe à son environnement, ou développer une politique RH propre à la filiale. Le groupe veille sur la cohérence d'ensemble au niveau des politiques RH suivies par chaque filiale. De ce fait, l'agilité du groupe dans ses méthodes de diffusion des connaissances, a permis de développer les initiatives au niveau de la filiale Marocaine. Ainsi, plusieurs dispositifs RH transférés par la maison mère vers sa filiale au Maroc ont connu une adaptation, c'est le cas notamment de la politique de recrutement, la politique de rémunération, l'ingénierie de formation, la gestion des carrières et des talents, et l'évaluation de la performance. L'adaptation ne représente pas une finalité en soi ; il s'agit plutôt d'un processus délibéré d'échange entre les deux entités.

- L'influence des facteurs contextuels sur le transfert de connaissances RH, présente des différences et des degrés différents pour le cas du groupe BETA. La culture pays par exemple, a un effet significatif sur plusieurs pratiques RH transférées, notamment en matière d'évaluation de la performance, où la filiale était confrontée à un cas d'échec de mise en place d'un procédé d'évaluation, causé par des réticences d'ordre culturel. Ce facteur a impacté aussi la démarche de gestion des talents recommandée par le groupe, en optant pour une adaptation de la procédure pour éviter des situations de conflit. Le cadre institutionnel influence aussi le transfert de pratiques RH au sein du groupe, puisque le groupe est dans l'obligation de suivre la réglementation locale en matière de rémunération. Par ailleurs, les facteurs entrant dans le cadre du contexte organisationnel, favorisent le transfert de pratiques RH au sein du groupe. A cet effet, le groupe a veillé sur la diffusion et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs aux valeurs fortes du groupe, ce qui facilite le partage et le transfert des connaissances. L'aspect relationnel caractérisé par une proximité et une confiance partagée entre la maison mère et sa filiale, favorise aussi la diffusion et l'appropriation des pratiques RH par la filiale Marocaine.
- Plusieurs démarches ont été recensées au niveau du cas BETA pour la mesure de la réussite d'un transfert de pratiques RH. Il s'agit d'abord, d'une appréciation personnelle de notre répondant, qui se base sur l'utilisation automatique et spontanée de la nouvelle pratique. Les enquêtes internes et les audits périodiques sont aussi perçus comme des moyens efficaces pour l'évaluation d'un transfert de connaissance. La filiale peut aussi rendre compte au groupe, d'un échec de transfert, comme c'était le cas du procédé relatif à l'évaluation des managers.

3 Cas GAMA

Nous avons analysé le cas GAMA, en se basant essentiellement sur l'entretien que nous avons conduit avec le DRH de la filiale Marocaine (K.F), les documents secondaires extraits du site institutionnel du groupe, ainsi que les différents articles et interviews trouvés sur internet. Les données secondaires suivantes ont été analysées :

- Document de référence du groupe (2014).
- Rapport d'activité du groupe (2014).
- Retranscription d'une interview sur internet avec le président du groupe (2014).
- Rapport intégré du groupe (2015).
- Divers articles de presse (2012; 2014).
- Divers interviews de presse effectuées avec le directeur général de GAMA Maroc.

3.1 Présentation de la société GAMA et de la fonction RH

La société Gama Maroc est une société anonyme à conseil d'administration au capital de 36.000.000 dirhams. Le capital de la société est détenu totalement par le groupe Français

GAMA, à travers sa branche Energie et Services. La filiale a été créée en 2002, et opère dans le domaine de la maintenance multi-techniques et multi-services, notamment la gestion de l'électricité, le sanitaire, la plomberie et la vidéo surveillance. L'affaire opère aussi dans le domaine de facility management, à travers la gestion des moyens généraux des entreprises. GAMA Maroc intègre aussi dans son périmètre d'activité, l'efficacité énergétique, qui représente l'axe principal des activités du groupe.

Avant 2010, le capital de Gama Maroc était partagé entre le groupe Gama et des actionnaires Marocains. Le management de la société était assuré par ces derniers. Depuis l'année 2010, l'entreprise a retrouvé une nouvelle phase, en devenant une filiale à part entière de Gama, avec un management assuré par la multinationale.

Actuellement, l'affaire dispose d'un effectif de 200 collaborateurs, et réalise un chiffre d'affaires dépassant 100 millions de Dirhams. Les principaux clients de Gama Maroc sont représentés essentiellement par de grands groupes industriels et de services.

Le groupe GAMA est une multinationale Française qui opère dans le secteur de l'énergie. Le groupe fait partie des grands producteurs mondiaux de l'énergie hors pétrole. Le groupe compte plus de 152.000 collaborateurs répartis sur plus de 70 pays. Le groupe réalise un chiffre d'affaires consolidé de plus de 74 Milliards d'euros. Le groupe est représenté dans les principaux indices boursiers internationaux, notamment le CAC40.

Le groupe GAMA opère dans plusieurs domaines liés à l'énergie et à l'environnement, notamment le domaine de l'exploration, production et distribution de gaz, ainsi que la production d'électricité et l'efficacité énergétique.

Sur le plan organisationnel, le groupe GAMA est organisé par branches d'activités. Il dispose de 5 branches spécialisées. La filiale Marocaine fait partie de la branche Services et Energies. Il est à noter que le groupe est aussi présent au Maroc à travers d'autres filiales, notamment dans le domaine de la production d'électricité, et les services de l'environnement.

- *La fonction RH au sein du groupe GAMA :*

La gestion des ressources Humaines au sein du groupe GAMA est l'un des axes stratégiques de développement. Le groupe considère ses collaborateurs comme un atout stratégique majeur. La politique RH du groupe se base ainsi sur le slogan générique « L'humain pour le développement, le développement pour l'humain », permettant de mettre l'humain au centre de ses préoccupations. La politique RH a pour ambition d'attirer, de fidéliser et de développer les salariés du groupe.

Le groupe favorise aussi la diversité, en respectant des critères tels que la non-discrimination, la gestion des parcours professionnels, la mixité, le maintien dans l'emploi des personnes en situation d'handicap, la politique en faveur des seniors,...

Cet intérêt se voit aussi à travers les discours des dirigeants du groupe. Ci après un extrait d'une interview avec le président du groupe GAMA.

« En effet, nous sommes et nous resterons un employeur de premier plan, avec 15 000 recrutements prévus en 2014 dans le monde, dont 9 000 en France. En même temps,

GAMA est un employeur responsable, riche de 150 000 collaborateurs, qui affiche de solides ambitions en matière de santé-sécurité ou de progression de la mixité au cœur de ses entreprises. »

Ce point de vue a été confirmé aussi par notre répondant.

« (...) Dans le groupe, la GRH c'est central et important. Le métier du groupe est le service. La matière première, c'est la personne. Le métier est déterminant pour la valorisation de la fonction RH au sein du groupe. On va au-delà de la valorisation de l'individu. Il y a la promotion de la diversité et l'égalité hommes femmes, l'intégration des handicapés, tout ce qui est éthique. Et ce sont des volets qui sont aussi intégrés par GAMA Maroc. C'est primordial »

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine de GAMA :*

Malgré l'importance accordée par le groupe à la fonction RH, cette fonction demeure toujours en stade de développement au niveau de la filiale Marocaine de GAMA. Datée de 2011, la fonction RH est composée de 2 personnes, un DRH et une assistante RH. La fonction est rattachée hiérarchiquement à la direction générale de GAMA Maroc, et elle entretient des liens fonctionnels avec la direction des ressources humaines du groupe.

Avant la création de la fonction RH au sein de Gama Maroc, le volet administratif de la RH a été assuré par une autre filiale de GAMA au Maroc. A partir de 2011 et avec la création de la fonction, tous les aspects liés à la RH sont gérés par la filiale, tout en gardant des liens avec la DRH du groupe. Selon notre répondant, le rôle de la DRH de la maison mère était très important pour pouvoir démarrer et développer la fonction.

« C'est beaucoup le plus le transfert de pratiques, la charte management way, les grandes lignes de la charte éthique, les process de recrutement et de formations. C'est beaucoup plus un support de connaissances. Il n'y a pas de liens hiérarchiques »

Notre répondant confirme aussi que la relation avec la DRH de la maison mère, se base sur un échange permanent, notamment des mails d'informations assez réguliers, ou même des visites qui sont effectuées par le DRH du groupe.

Toutefois, et malgré l'importance donnée à la fonction RH au sein du groupe, la filiale Marocaine, demeure en retrait par rapport aux pratiques déployées au niveau des autres filiales disposant de tailles plus importantes. GAMA Maroc se voit aussi dépassée par les autres filiales du groupe en matière d'efficacité énergétique, qui représente l'un des métiers clés de la branche, et que la filiale n'arrive toujours pas à développer au Maroc, vu l'absence d'une prise de conscience par les entreprises Marocaines des enjeux de ce volet sur leur performance. Ce volet sera développé au niveau des facteurs contextuels impactant le transfert de connaissances liées à la GRH.

3.2 Le transfert des pratiques RH au sein de GAMA

Le transfert de pratiques RH vers la filiale Marocaine de GAMA a été entamé depuis la création du service RH au niveau de la filiale en 2011. Depuis cette date, l'activité de la

société a enregistré une évolution, mais qui demeure en dessous des attentes du groupe, qui mise sur le créneau relatif à l'efficacité énergétique pour booster le chiffre d'affaires et les parts de marché.

3.2.1 Le recrutement

Le groupe GAMA se base sur un outil standard pour gérer le volet recrutement. L'ensemble des offres d'emploi du groupe figurent sur cet outil. Le groupe GAMA a aussi encouragé le recours aux outils digitaux, notamment les réseaux sociaux, pour pouvoir recruter à distance des talents rares partout dans le monde. Des événements virtuels sont aussi organisés afin de créer la proximité avec les candidats. Ci-après un extrait du rapport d'activité 2014 du groupe, et qui explique ce volet.

« En 2014, le Groupe a développé l'application GAMA Careers pour relayer offres d'emploi, actualités et conseils de recrutement. Des événements online créent la proximité et favorisent les interactions avec les collaborateurs : live chats et «One Day With» pour dénicher, attirer et recruter à distance des talents pointus et rares partout dans le monde »

Le processus de recrutement reconnu au niveau du groupe se base d'abord sur un test d'accès, avec un certain nombre de questions adaptées à chaque profil. Des entretiens sont conduits ensuite avec la ligne métier, avant de passer un entretien de validation avec la DRH. La filiale de GAMA utilise aussi le système de E-Recrutement, qui est déployé au niveau de toutes les filiales. Ce dispositif permet à la filiale Marocaine de disposer de profils d'expatriés intéressés par des postes au Maroc.

Ces pratiques qui ont été transférées par le groupe, ont subi des changements afin qu'elles soient plus adaptées aux spécificités de la filiale et de son environnement. Ces adaptations ont concerné essentiellement le test d'accès.

« Il y a aussi des tests que nous faisons pour le recrutement et qui sont importés du groupe, que nous avons adapté au contexte local. Par exemple, pour GAMA Maroc, nous ne disposons pas d'activité liée au chauffage et aux chaudières. Donc on était obligés de supprimer des questions de ces tests relatifs à ces volets.»

L'adaptation à ce niveau a été affectée par la nature du métier, et qui n'est pas parfaitement homogène avec celui de la maison mère. La filiale était amenée à adapter le test afin d'être en adéquation avec l'activité au Maroc.

Le même test a subi aussi une autre adaptation en changeant complètement de langue. La filiale a opté pour un test en langue arabe. Notre répondant explique les raisons derrière cette adaptation.

« On a revu aussi la langue de ces tests et qui sont rédigés en Français. Le style a été revu pour que les questions soient plus compréhensibles. Souvent, on était confronté à des situations d'incompréhension des questions, ou même d'incapacité de répondre avec le langage adéquat. Il faut souligner quand même que les candidats sont bons

techniquement, ce sont généralement des candidats ayant des bac+ 2 , mais ont un problème avec la langue. Ils nous expriment souvent des difficultés de comprendre des questions du test, au vu de leur culture ou formation mi arabe mi française. Parfois ils ne répondent pas bien. »

La filiale de GAMA a adapté aussi un test réservé à l'habilitation des techniciens en électricité. Les techniciens ayant réussi ce test, auront un niveau d'intervention élevé, et seront amenés à manipuler des machines électriques sophistiqués. Gama Maroc a adopté cette pratique, qui est obligatoire en France, contrairement au Maroc, et a effectué une adaptation du test en optant pour son arabisation complète.

Après le recrutement, une étape d'accompagnement du candidat intervient pour faciliter son intégration dans l'entreprise. Il s'agit aussi d'une démarche transférée par la maison mère, et qui vise à effectuer des points réguliers avec la nouvelle recrue, avant d'arriver à l'entretien marquant la fin de la période d'essai, et qui permet de trancher sur la confirmation du profil. Notre répondant confirme toutefois, que le tutorat n'est pas appliqué au niveau de GAMA Maroc, sachant que le groupe veille sur l'application de cette démarche. Selon K.F, la filiale est toujours en phase de développement, et ne peut se permettre de développer un volet qui nécessite un suivi régulier et des ressources supplémentaires.

3.2.2 La formation

La formation représente l'une des grandes priorités du groupe GAMA. L'objectif de la formation est strictement lié aux nouveaux enjeux du marché, et les exigences des clients, qui imposent une mise à jour permanente des connaissances techniques, ainsi qu'une adaptation des méthodes utilisées suivant les particularités de l'environnement. Plusieurs modules de formation sont déployés au niveau des filiales du groupe, et qui sont proposés généralement en e-learning. Le groupe poursuit aussi sa politique de formation en méthodes de sécurité et santé au travail, pour connaître l'ensemble des dangers potentiels, dans l'objectif d'évaluer et développer des outils pour anticiper et maîtriser les risques. Le groupe GAMA consacre à peu près le tiers des heures de formation, au volet sécurité, environnement et santé au travail. Le groupe dispose aussi de son université, et qui est destinée aux 30 000 dirigeants et cadres à potentiel. Il faut souligner aussi les efforts fournis par la DRH du groupe pour faciliter l'accès aux outils du e-Learning, en le mettant à la disposition de l'ensemble des collaborateurs du groupe. L'extrait suivant du document de référence 2014 témoigne de l'apport important de ce dispositif.

« Une offre e-learning accessible en ligne via la plateforme «e-campus» est à disposition de tous les collaborateurs du Groupe ; l'animation régulière de la filière Learning du Groupe permet d'échanger les meilleures pratiques et de développer de nouveaux modes d'apprentissage dans le Groupe »

La gestion de la formation est une procédure qui est dupliquée au niveau de la filiale Marocaine de GAMA. La filiale développe toutefois sa propre ingénierie et plans de formation, en se basant sur les besoins individuels recensés lors des évaluations annuelles.

Le budget est ainsi fixé par la filiale suivant ses prévisions financières, ainsi que l'apport des actions de formation proposées pour l'amélioration du rendement des collaborateurs. Les formations sont ainsi hiérarchisées suivant les budgets fixés au préalable.

La filiale a été toutefois, confrontée à des situations où elle était amenée à opérer quelques modifications à la procédure transférée par la maison mère. Il s'agit surtout du contenu des modules de formation, essentiellement liés au volet managérial, ainsi que la pédagogie et la manière de véhiculer le message aux collaborateurs locaux.

« On adapte le contenu. On fait appel à un cabinet international et qui dispense déjà des formations au niveau du groupe. Pour le cas des formations managériales, il y a toujours un échange qui est fait au préalable, pour voir dans quelle mesure le contenu est adapté à la population cible. Avant d'entamer la formation, le contenu doit être approuvé par la filiale. Déjà, et avant de nous communiquer le contenu, le groupe échange avec nous sur nos attentes par rapport à chaque formation. Il y a nécessairement un échange. C'est flexible. Et même pour les formations qui sont standards partout au monde, on échange aussi sur le contenu avant de valider »

Le volet technique impacte aussi le transfert de la pratique de formation. Il s'agit surtout des normes techniques, que le groupe a pris l'habitude de respecter pour mener une intervention auprès d'un client. Ces normes ne sont pas les mêmes qu'en France, et généralement les clients de GAMA Maroc ne disposent pas d'infrastructures nécessaires pour effectuer une intervention suivant les procédures du groupe. La filiale opère ainsi une modification au niveau du contenu de la formation, afin d'éviter les incompréhensions et les fausses interprétations.

« C'est contradictoire. Sur le volet technique, il y a des choses qu'on revoit pour ne pas créer de doute dans l'esprit des uns et des autres »

3.2.3 La Gestion de carrières

Le groupe GAMA s'appuie fortement sur la communication digitale pour gérer le volet relatif aux mobilités et aux carrières. Le groupe regroupe l'ensemble des opportunités de carrière et de mobilité au niveau d'un portail, et qui permet aussi d'informer l'ensemble des collaborateurs du groupe sur la démarche à suivre, pour déclencher un entretien de carrière, ou demander une mobilité interne.

La mobilité interne représente aussi l'un des axes forts, sur lesquels le groupe s'appuie pour réussir le projet de transformation organisationnel. La mobilité est vue par le groupe comme un moyen de concilier les enjeux du business, et les intérêts personnels des collaborateurs. Le document de référence 2014 explique davantage ce point.

« Favoriser l'attraction, l'implication et la fidélisation des salariés ; optimiser l'adéquation entre les compétences internes et les besoins des métiers ; renforcer l'intégration culturelle, la coopération et la promotion de la diversité ; contribuer au développement de l'employabilité ; encourager le partage des savoir-faire et le développement de l'innovation »

La filiale Marocaine de Gama, a développé la démarche de gestion de carrières en s'appuyant sur des données locales. Généralement, les entretiens annuels d'évaluation constituent une base de données englobant l'ensemble des demandes et souhaits d'évolution des collaborateurs. Ces besoins sont étudiés en coordination avec les supérieurs hiérarchiques, afin de déterminer les profils adéquats suivants les opportunités de carrière qui se présentent. La filiale s'appuie aussi sur les formations diplômantes et qui sont développées localement, afin de permettre à une catégorie de collaborateurs d'évoluer vers des postes supérieurs.

La gestion de carrières au sein de GAMA Maroc se base aussi sur les opportunités relatives à la croissance que connaît la société.

« Il y a aussi le volet qui n'est pas négligeable, qui est le contrat ou les nouveaux marchés décrochés... généralement nos marchés sont d'une durée plus ou moins longue, et il y a des gens qui expriment leur intérêt pour une mobilité géographique dans le cadre d'un nouveau marché ».

Le volet gestion de carrières au niveau de GAMA Maroc, représente ainsi un volet RH qui est développé localement. Notre répondant n'a pas écarté la possibilité de transfert et d'utilisation d'un dispositif du groupe dans le futur.

« La taille du marché et de l'entreprise, ne nous permet pas d'utiliser tous les dispositifs RH du groupe... Peut être dans les années à venir, avec la croissance de l'activité et l'augmentation de la demande, le groupe sera plus présent à travers le savoir faire qu'il va partager avec la filiale »

3.2.4 La gestion des Talents

Le groupe GAMA développe un programme appelé « Leaders de demain » et qui représente à la fois un dispositif de gestion des successions et des talents.

L'objectif de ce programme est d'anticiper les besoins du groupe, en désignant des profils sur la base de critères bien déterminés, et qui seront amenés à occuper des postes de responsabilité dans le futur proche. Pour le groupe GAMA, ce vivier représente une source importante pour les évolutions de managers, puisqu'il a permis de désigner plus de 80% des nouveaux managers du groupe.

Le principe de la méthode se base sur une sélection des profils talents, en faisant appel à un comité composé du DRH, des responsables n+1 et d'autres personnes qui seront amenées à travailler avec le candidat. Le comité analyse le profil sur la base des forces et faiblesses. L'évaluation et la décision se prennent par le même comité, qui dresse aussi les mesures d'accompagnement pour le talent.

La filiale Marocaine a entamé aussi début de l'année 2015, l'utilisation de ce dispositif. Le mode opératoire a connu toutefois quelques changements, notamment en matière de moyens utilisés pour l'accompagnement du futur dirigeant, que la filiale n'arrive pas à assurer de la même manière que la maison mère ou les autres filiales disposant de tailles plus importantes.

« On est quand même une PME, qui n'a pas beaucoup d'intervenants. On ne mobilise pas beaucoup d'acteurs dans cette démarche comme c'est le cas au niveau de la maison mère. Ça concerne également les moyens d'accompagnement. C'est par rapport aussi à notre budget. On essaie de limiter les dégâts côté financier. Le coaching individuel ne peut être fait sur place vu la taille actuelle de l'entreprise et ses budgets limités. »

La gestion de talents et de succession au niveau de GAMA Maroc, est ainsi un processus qui s'inspire de la maison mère, en matière d'esprit général, mais qui est adapté selon les moyens humains et financiers dont dispose la filiale.

3.2.5 L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance annuelle des salariés de GAMA se base sur un entretien annuel, qui représente un moyen efficace pour établir un bilan des réalisations au titre de l'année écoulée, et en même temps, proposer en concertation avec le salarié un plan d'action, intégrant généralement des axes à améliorer et des objectifs à réaliser. L'évaluation annuelle de la performance est accompagnée aussi d'un système de notation de 1 à 5, suivant la performance réalisée au cours de l'année écoulée. Suivant la note octroyée à chaque collaborateur, une rémunération variable sera octroyée. Il s'agit d'un dispositif global, et qui est appliqué par l'ensemble des entités du groupe GAMA. La filiale Marocaine adopte aussi ce dispositif et l'a généralisé à l'ensemble des collaborateurs de la société (techniciens, cadres et agents de maîtrise). GAMA Maroc était confrontée toutefois, à une difficulté dans les premières utilisations après son déploiement au Maroc. La difficulté est relative à la taille du support utilisé pour l'entretien d'évaluation, qui s'est avéré trop volumineux, avec un niveau très poussé de détails. La DRH de GAMA Maroc a décidé ainsi de réduire le volume du support, et même modifier son contenu.

« (...) on a adapté le contenu du support utilisé. Ce qui est adopté au niveau du groupe, est très volumineux... eux ils sont beaucoup plus dans le détail, dans la rédaction... pour un entretien qui dure 45 minutes, on a jugé que le volume du support n'était pas adéquat. Donc on l'a adapté en supprimant des parties qui ne sont pas très importantes pour nous »

L'adaptation a touché aussi des rubriques du support, et qui concerne des activités non déployées au niveau de GAMA Maroc, notamment l'efficacité énergétique.

« Pour le groupe, toute l'activité tourne autour de l'efficacité énergétique, et il y a les autres activités accessoires. Au Maroc, c'est l'inverse. C'est un paramètre qui n'est pas négligeable pour cette adaptation. Là c'est le volet réglementaire Marocain qui ne nous a pas rendu service »

3.2.6 La rémunération

Les pratiques de rémunération au niveau du groupe sont très contextualisées. Le groupe

laisse l'autonomie totale aux filiales d'adopter leur propre système de rémunération suivant les spécificités de l'environnement et de la réglementation locale.

Le groupe préconise toutefois de tenir compte du marché, et de l'équité interne. Ces orientations générales, sont soulignées au niveau du document de référence du groupe.

« La politique du Groupe est d'offrir à tous une rémunération individualisée, équitable et compétitive sur le marché et qui reflète la performance et les niveaux de responsabilité de chacun »

La filiale de GAMA au Maroc a développé son propre système de rémunération, basé sur un système d'information développé localement, et des barèmes fixés en cohérence avec le marché. Notre répondant confirme que les pratiques de rémunération n'ont jamais fait l'objet d'échange entre la maison mère et la filiale.

3.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

Les pratiques RH développées au niveau de la maison mère de GAMA sont certainement plus développées que ce qui est utilisé au niveau de la filiale Marocaine. Cette dernière est à la fois prisonnière de sa taille qui demeure petite par rapport aux filiales du groupe, et aussi dépendante d'une réglementation locale qui a tardé à venir. Dans ce qui suit, nous présenterons l'ensemble des facteurs contextuels qui affectent le transfert de pratiques RH au sein de GAMA.

3.3.1 Facteurs liés au contexte national

3.3.1.1 Culture nationale

L'impact de la culture nationale sur le transfert de pratiques RH, apparait au niveau du volet du recrutement où la filiale fait appel à un procédé de la maison mère, et qui n'a pas réussi à donner des résultats probants. Le test de sélection rédigé en langue française, n'a pas facilité les tâches aux recruteurs de GAMA Maroc.

Ainsi, la langue qui est une variable importante de la culture nationale, a été la raison derrière l'adaptation du procédé transféré par la maison mère. La filiale était alors confrontée à des situations de difficultés et d'incompréhension, ce qui peut fausser les réponses des candidats, et remettre en cause ainsi leur recrutement. La filiale a pris la décision d'arabiser le test, partant de l'idée que la maîtrise de la langue Française est secondaire si on la compare au niveau de compétences ainsi que le savoir faire du technicien.

La filiale a aussi préféré être prudente en matière de formations dispensées par des étrangers. GAMA Maroc a ainsi instauré une règle et qui consiste à avoir deux intervenants au niveau de chaque séance de formation : le formateur français en plus d'un formateur Marocain. Il s'agit surtout d'une mesure préventive, afin d'anticiper toute mauvaise

interprétation négative du contenu, et en même temps cadrer la manière de passer le message, afin qu'elle soit plus adaptée au public marocain.

« Il y a la prise en compte de ce volet culturel. Par exemple dans chaque formation, il y a un Marocain et un Français. Avant chaque séance de formation, Il y a toujours une discussion avec le formateur afin de cadrer le contenu et la manière de faire pour qu'elle soit adaptée à notre culture. Il y a des limites ou lignes rouges sur lesquels on sensibilise les formateurs avant les séances ».

Notre répondant a relevé aussi un autre aspect culturel, exerçant un impact majeur sur la réussite du transfert de pratiques RH. Il s'agit de l'attitude du Marocain vis-à-vis de l'économie d'énergie. Selon K.F, la prise de conscience de l'importance de l'efficacité énergétique et des économies que le pays et les individus peuvent en tirer, ne sont pas encore intégrées dans les esprits des personnes et des communautés. Au delà du volet réglementaire qui va être développé dans les paragraphes suivants, K.F confirme que le manque d'intérêt par rapport à ce volet, représente l'un des facteurs qui dissuadent le groupe pour renforcer l'accompagnement de la filiale dans la structuration de la filière RH.

3.3.1.2 Distance culturelle

La distance culturelle entre le Maroc et la France ne joue pas vraiment un rôle significatif dans le processus de pratiques RH dans le groupe GAMA. Des illustrations de cette distance ont été toutefois soulevées dans le cas des attitudes à l'égard de l'économie de l'énergie ou l'efficacité énergétique. Selon notre répondant, le Marocain est différent du Français dans sa manière d'approcher et comprendre les vrais enjeux d'une vraie gestion de l'énergie.

« On n'arrive toujours pas à développer des réflexes de l'économie de l'énergie dans notre vie quotidienne. Pour le groupe c'est important. Il ne faut pas oublier que l'efficacité énergétique représente l'axe principal des activités de la branche, et donc devant une indifférence des entreprises et même du consommateur final, le groupe fournit moins d'efforts pour partager avec nous ses best practices en matière de RH. Tout effort fourni doit être justifié quelque part...Or pour GAMA Maroc, nous sommes encore loin de la phase de retour sur investissement »

Le décalage existant entre les deux cultures a été en partie, à l'origine d'un faible accompagnement de la filiale par sa maison mère dans le développement des pratiques RH. Le groupe s'est rendu compte de ces différences culturelles, et qui touchent les individus mais aussi les entreprises clientes de Gama Maroc. Il faut souligner toutefois, que l'importance et l'intérêt accordés à la branche énergie au niveau de l'ensemble des entités du groupe, étaient en partie favorisés par l'acceptation culturelle de la démarche par l'ensemble des individus et institutions impliqués dans cette activité, que ce soit au niveau du pays de la maison mère ou une grande partie des pays où le groupe est implanté. Pour le cas de la filiale Marocaine, cette distance culturelle qui est aussi un frein pour le développement d'un volet très important de l'activité, a été aussi un frein pour le transfert

par la maison mère de bonnes pratiques RH pouvant accompagner ce développement.

3.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Comme nous l'avons signalé précédemment, la filiale Marocaine de Gama développe son activité au Maroc, en concentrant ses efforts sur les services techniques et multi-techniques en faveur des entreprises, tout en mettant le volet relatif à l'efficacité énergétique en seconde position, contrairement à ce qui est pratiqué dans l'ensemble des filiales de la branche Services et Energies. Le faible développement de cet axe stratégique du groupe au niveau de la filiale Marocaine, est du principalement aux insuffisances du cadre réglementaire marocain régissant les pratiques d'économie et d'efficacité énergétique. Le Maroc a certes, fait des efforts pour la promotion de l'efficacité énergétique en décidant de la considérer comme la 4ème énergie derrière les énergies fossiles, les énergies renouvelables et le nucléaire. Selon le directeur général de GAMA Maroc, l'Etat, à travers des institutions spécialisées comme la société d'investissements énergétiques, a essayé aussi d'étudier l'impact de l'efficacité énergétique sur la consommation d'énergie du pays, mais s'est heurtée à un exercice difficile.

Le domaine de l'efficacité énergétique au Maroc est régi par la loi 47-09, dont les décrets d'application ne sont toujours pas publiés. Pour le directeur général de la société, il s'agit d'une révolution du secteur au Maroc.

«Les dispositions de ce texte constituent une belle avancée pour le secteur sur les volets réglementaires et de contrôle»

Comme l'a confirmé le directeur général de GAMA Maroc Ces décrets d'application permettront d'éclaircir certains points prévus par la loi, notamment les audits énergétiques, et les obligations vis à vis des bâtiments tertiaires et résidentiels. Ces décrets permettront de favoriser la dynamique du secteur, et par la même occasion définir clairement les rôles et caractéristiques des acteurs du secteur.

Malgré tous ces efforts, le cadre réglementaire et institutionnel du Maroc demeure non encore favorable pour le développement du créneau de l'efficacité énergétique pour GAMA Maroc. Cet handicap joue un rôle très significatif dans les relations de la filiale avec la maison mère. Ce facteur a impacté certaines pratiques transférées par le groupe. La filiale a ainsi adapté les supports d'évaluation en écartant tout ce qui est en lien avec l'efficacité énergétique. Gama Maroc a aussi réduit le nombre d'heures réservées à ce créneau. Le groupe s'abstient également de partager avec la filiale certaines pratiques RH liées directement ou indirectement à l'efficacité énergétique, notamment les pratiques de communication interne. Notre répondant confirme ce point de vue handicapant pour le transfert de connaissances RH vers la filiale.

« (...) Il y a des lois mais sans décret, ce qui met ce volet en stand by. Peut être il y a des enjeux politiques et économiques. Mais ceci reste des lectures. Le groupe s'est fixé

des objectifs pour 2020 sur la base de ces lois, là on est en 2015, et il y a toujours rien de concret »

Le profil institutionnel du pays d'origine a par contre, favorisé le transfert de pratiques RH, notamment en ce qui concerne les pratiques de formation. Le cadre réglementaire relatif à la formation en France, est régi par le dispositif CPF (compte personnel de formation) et qui a remplacé le DIF (droit individuel de formation) et qui permet aux salariés de suivre des actions de formation, sans aucune corrélation avec le statut ou le type de contrat. La formation représente ainsi un droit pour chaque salarié. L'impact de ce cadre réglementaire est clair pour le transfert de pratiques RH, puisque le groupe privilégie les actions de formations en faveur du personnel des filiales, suivant les normes qui sont appliquées au niveau de la maison mère.

3.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle entre le Maroc et la France que ce soit en lien avec les lois cadrant l'efficacité énergétique, ou le droit à la formation, a eu des effets contrastés sur le transfert de pratiques RH pour le groupe GAMA. La filiale Marocaine s'est retrouvée en décalage par rapport au cœur de métier du groupe, à cause des différences existantes en matière de cadre réglementaire, ce qui a freiné le flux d'informations et de connaissances transférées par la maison mère.

En même temps, la richesse du cadre réglementaire Français en matière de droit à la formation, a été un point favorable au déploiement de pratiques globales au niveau de la filiale, sachant qu'au Maroc, ce volet n'est pas aussi développé qu'en France.

3.3.1.5 Le secteur d'activité

GAMA est un groupe basé essentiellement sur les activités liées aux services. Cette caractéristique rend le capital humain, l'axe principal du développement de l'activité. Le groupe GAMA était conscient de cette réalité, et s'est penché depuis le changement de l'actionnariat en 2010, à accorder de l'importance aux pratiques RH à déployer afin de répondre aux besoins et attentes des salariés de l'entreprise. De part sa nature, le secteur des services techniques au Maroc donne une importance au travail d'équipe, et priorise la qualité des prestations fournies comme un point central de différenciation entre les entreprises du secteur. Ces caractéristiques ont incité le management du groupe à accompagner la filiale dans la structuration de la fonction RH, quoique cet accompagnement demeure limité, au vu des contraintes réglementaires freinant le développement de l'activité.

3.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

3.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe GAMA

La stratégie du groupe GAMA tourne autour de l'énergie comme un axe stratégique de

développement. Depuis 2013, le groupe cible une position de leader au niveau européen et mondial sur ce créneau. Le groupe s'est orienté aussi vers les pays émergents qui représentent encore des marchés non explorés, avec un fort potentiel de croissance.

Les déclinaisons de cette stratégie ne s'illustrent pas concrètement au niveau de la filiale Marocaine, qui n'arrive toujours pas à démarrer le volet d'activité relatif à l'Energie pour les contraintes que nous avons développé dans les paragraphes précédents. Les filiales s'inscrivant dans le cadre de ladite stratégie, disposent de plus de proximité avec la maison mère, qui veille sur l'accompagnement de ses filiales sur le plan organisationnel. Notre répondant confirme que la stratégie suivie par la maison mère et qui semble exigeante pour la filiale, procure à cette dernière une certaine autonomie de décision.

« Cette autonomie est bien parce que ça permet une vitesse de décision. La direction RH de la filiale peut exercer pleinement ses fonctions. Donc on s'éloigne des pratiques du groupe en fonction des contextes mais aussi des moyens parfois. Si on calquait toutes les pratiques du groupe, je dirais qu'on mettrait les moyens financiers pour suivre. Là on est confronté à la fois à des contraintes financières et marché. »

La filiale est confrontée beaucoup plus, aux lois du marché et ses mécanismes, que l'influence de la maison mère. Certes, le groupe a transféré à sa filiale plusieurs dispositifs et procédés RH qui sont importants pour son fonctionnement, mais l'environnement local et les pratiques des concurrents, poussent la filiale à développer sa propre stratégie relativement indépendante de celle de la maison mère. Ainsi, l'impact de cette stratégie internationale est plutôt défavorable pour le transfert de pratiques RH.

3.3.2.2 La structure organisationnelle de GAMA

Notre répondant a surtout évoqué l'impact que peut avoir le rattachement fonctionnel de la DRH de la filiale par rapport au groupe. GAMA Maroc dépend de la branche Services et Energies, qui ne dispose pas pour le moment de support RH dédié à l'ensemble des filiales. K.F ne nie pas l'importance d'avoir une organisation par métier, et en même temps évoque l'importance d'avoir des pôles régionaux par branche. La fonction RH de GAMA Maroc est actuellement liée fonctionnellement à la DRH du groupe.

« La branche Services et Energies regroupe plusieurs filiales réparties dans le monde, sans aucune distinction géographique, ni culturelle. Notre filiale se développe dans un petit marché comparativement à d'autres filiales de la branche. Intuitivement, on a tendance à accorder plus d'importance aux marchés à potentiel. Je pense que si on opère dans le cadre d'une organisation régionale, le traitement serait plus personnalisé, avec plus de proximité et d'accompagnement »

Le groupe a annoncé toutefois, qu'à partir de 2015, des fonctions support seront créées au sein de chaque branche, pour plus de proximité avec les filiales. La fonction RH sera ainsi décentralisée au niveau de la branche Services et Energies. K.F confirme qu'une relation directe avec une DRH au niveau de la branche pourra apporter plus de proximité et d'accompagnement à GAMA Maroc.

3.3.2.3 La culture organisationnelle

Le groupe GAMA se base sur 4 valeurs fondatrices : Exigence, Engagement, Audace et Cohésion. Le mot d'ordre pour le groupe demeure toujours le respect de l'énergie et de l'environnement. La filiale Marocaine de GAMA s'inscrit parfaitement dans le cadre de cette culture organisationnelle. Toutefois, et à l'image de la stratégie d'entreprise, l'incapacité de la filiale de franchir le pas, et développer l'activité relative à l'efficacité énergétique, rend l'adhésion réelle à ces valeurs de plus en plus difficile. Notre répondant nous explique, que ces valeurs s'appuient principalement sur l'efficacité énergétique comme vecteur de mobilisation et d'engagement des collaborateurs. L'adhésion des collaborateurs ne peut se faire réellement sur le terrain.

« C'est vrai que les uns et les autres, on a nos propres valeurs. Ce sont les mêmes. C'est vrai qu'il y a un volet communication qui manque au niveau de la filiale... pour le cas de notre filiale, ce volet manque énormément, on a besoin d'avoir de plus en plus de présence du groupe...on sent qu'on nous donne pas beaucoup d'importance.. D'ailleurs pour pouvoir diffuser ces valeurs, aucun effort n'est fait pour faciliter l'ancrage des valeurs auprès des collaborateurs marocains »

Notre répondant évoque ainsi un manque de communication, et qui ne facilite pas l'ancrage des valeurs au niveau des filiales. Le partage réel de ces valeurs aurait pu avoir un effet plus positif sur le transfert de pratiques RH au sein de la filiale selon K.F.

3.3.2.4 La capacité d'absorption

Notre répondant a confirmé que la fonction RH de la filiale, et malgré son jeune âge, a toujours fait preuve d'habiletés et de compétences pour assimiler l'ensemble des pratiques organisationnelles partagées par la maison mère.

« Pour la réception il n'y a pas de soucis, c'est pour l'application qu'il faut des moyens, ne serait-ce que des moyens financiers déjà. Il faut des moyens logistiques et des moyens financiers. En termes de compétences individuelles, au contraire, nos collaborateurs arrivent à assimiler l'ensemble des nouvelles pratiques, et sont prédisposés à les mettre en œuvre sans difficulté. »

K.F a souligné à ce niveau les capacités individuelles permettant à l'organisation d'assimiler, et de mettre en place l'ensemble des pratiques transférées par le groupe. La filiale dispose aussi de capacités pour juger l'adéquation de chaque pratique avec son environnement et ses spécificités, procéder aux adaptations nécessaires de certaines pratiques, et en informer la maison mère. De ce fait, la capacité d'absorption de GAMA Maroc n'a jamais constitué un obstacle pour le transfert de pratiques RH. Notre répondant évoque toutefois, les moyens financiers qui demeurent parfois limitées par rapport à certaines pratiques que le groupe souhaite transférer.

Notre répondant insiste sur l'existence de décalage entre la filiale et le groupe en matière des pratiques RH. Pour la filiale, la RH demeure toujours dans un stade de création, et les priorités demeurent basiques. Le groupe est arrivé au stade d'encourager la diversité, la

mixité, le travail des seniors, qui ne représentent pas des priorités pour la filiale. K.F évoque surtout le facteur relatif à la taille de la filiale qui rend prématuré le transfert de certaines pratiques RH du groupe.

3.3.2.5 La capacité de dissémination

Le groupe GAMA est un groupe qui veille sur le transfert de connaissance à l'ensemble de ses filiales. Les connaissances liées au métier sont diffusées sur un large périmètre, faisant bénéficier l'ensemble des filiales du savoir faire développée par le groupe. Les pratiques organisationnelles font aussi l'objet de transfert, avec une prise en considération du contexte de chaque filiale. Les filiales historiques de GAMA ont été toujours accompagnées en matière de mise en place de nouvelles pratiques. Le cas de la filiale Marocaine semble différent, au vu des efforts fournis par la maison mère, et qui demeurent très limités selon K.F.

« C'est vrai qu'il y a un volet communication qui manque au niveau de la filiale... pour le cas de notre filiale, ce volet manque énormément, on a besoin d'avoir de plus de présence du groupe...on sent qu'on nous donne pas beaucoup d'importance »

Le jugement de notre interlocuteur trouve ses soubassements toujours dans le retard accusé par la filiale dans l'activité de l'énergie. Selon notre répondant, tant que cette activité ne connaît pas un développement considérable, la filiale sera toujours en retrait par rapport aux autres entités en matière d'accompagnement du groupe.

« Il s'agit surtout d'une question de motivation et de volonté. Tant qu'on est loin de la performance souhaitée en matière d'énergie, le groupe ne nous accordera pas la même importance qu'une filiale historique ayant atteint un développement considérable dans ce domaine. »

3.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

Comme nous l'avons bien souligné précédemment, l'organisation actuelle stipule une relation de la DRH de GAMA Maroc avec la DRH du groupe. Cette relation centralisée au niveau du siège du groupe, représente pour la filiale un obstacle majeur pour le développement de la fonction RH au Maroc. Selon notre répondant, il s'agit surtout d'un problème lié aux interlocuteurs. Au niveau de la maison mère, il n'existe pas un interlocuteur unique pour la filiale, ce qui ne facilite pas l'accès à l'information et réduit par conséquent le transfert de bonnes pratiques.

La relation entretenue actuellement avec le groupe ne représente pas un point favorable pour le transfert de pratiques RH. Notre répondant met l'accent toutefois, sur l'apport important des expatriés travaillant au niveau de la filiale, pour la mise en place de pratiques organisationnelles au niveau de GAMA Maroc.

« (...) Oui c'est important, parce qu'on a un accès plus facile à l'information et on a parfois des expériences vécues. J'estime que ces expatriés représentent une richesse parce que ça permet d'échanger et de mieux comprendre... les RH c'est aussi ce qui se fait au niveau du terrain »

Ces expatriés jouent des fois le rôle de relais entre la DRH de la filiale et celle de la maison mère, puisqu'ils entretiennent des relations plus personnalisées avec des acteurs clés au niveau du groupe, ce qui peut faciliter l'échange sur l'ensemble des volets prioritaires pour la filiale.

3.4 Efficacité du transfert de connaissance

Le groupe GAMA accorde de l'importance aux mesures de sécurité et santé au travail, et qui sont diffusées à l'ensemble des filiales. Le groupe mesure la réussite de ce déploiement par des audits et des dispositifs de contrôle interne. Il s'agit pour le groupe, d'un moyen de mesure l'efficacité de déploiement de ces pratiques au niveau de chaque entité. Pour la filiale, la mesure de la réussite d'un transfert de pratique RH est effectuée d'une façon plus objective. Selon le DRH de la filiale :

« Le transfert de pratique RH ne peut être réussi, qu'à partir du moment où on commence à avoir des résultats concrets. Je pense à la procédure de gestion de succession qu'on avait importée du groupe...au moment de la mise en place de la procédure au niveau de GAMA Maroc, on ne pouvait pas déduire le degré de réussite de ce dispositif... On l'a senti ultérieurement où on a commencé à gérer certains départs sans qu'il y ait aucun impact sur le fonctionnement de notre entreprise »

Pour GAMA Maroc, la réussite d'un processus de transfert de pratiques RH, est strictement lié aux résultats atteints par cette la pratique, ainsi que son apport réel à l'entreprise.

Le cas cité par K.F témoigne de l'efficacité d'une pratique, qui résout de façon pragmatique et concrète, le problème de succession dans l'entreprise. La réussite de la pratique transférée dans ce cas, peut être aussi mesurée par son degré d'anticiper des solutions à des problèmes auxquels la filiale n'était pas confrontée auparavant.

3.5 Synthèse du cas

- La fonction RH au sein du groupe GAMA figure parmi les fonctions stratégiques du groupe. Le groupe exerce un métier de service, qui s'appuie essentiellement sur la mobilisation et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs. Le groupe a d'ailleurs essayé de concilier le développement de l'entreprise au développement de l'humain. Le service RH au sein de la filiale Marocaine demeure à un stade précoce comparativement au groupe. Le transfert de pratiques RH est très sélectif, tenant compte de la taille de GAMA Maroc, et de son activité.
- Depuis 2011, le groupe a participé activement à l'instauration d'un système RH au sein de GAMA Maroc. La filiale a su réagir au transfert de pratiques RH, en procédant à des adaptations ou modifications des dispositifs RH importés de la maison mère. Concernant les volets rémunération et gestion de carrières, la filiale a développé ses propres pratiques, en s'appuyant sur la connaissance du marché et du contexte marocain. Pour les autres axes RH, la logique d'adaptation a dominé, puisque la filiale a pris l'initiative de modifier quelques aspects de ces pratiques pour qu'elles soient

plus adaptées au contexte. Ces adaptations ont touché principalement les volets suivants : recrutement, formation, évaluation de performance et gestion des talents.

- Le transfert de pratiques RH pour la filiale de GAMA au Maroc, a subi des adaptations, sous l'influence de facteurs culturels. C'est le cas par exemple, des pratiques de recrutement, où la filiale a fait recours à l'arabisation des tests pour faire face aux problèmes d'incompréhension de la langue par les candidats. La pratique de formation a été adaptée en anticipant des risques de mauvaises interprétations du contenu par les formés. Le cadre institutionnel Marocain représente toutefois le facteur le plus influent sur le transfert de pratiques RH. Ce cadre qui est caractérisé par une quasi absence de lois régissant le secteur de l'efficacité énergétique, et qui représente le core business du groupe. La filiale s'est retrouvée ainsi confrontée à une distance institutionnelle importante avec la maison mère. Ainsi, l'accompagnement de la filiale par le groupe s'est limité à certains aspects basiques de la GRH. Par ailleurs, les facteurs organisationnels et relationnels ne jouent pas un rôle positif pour le transfert de pratiques RH. Au contraire, ces facteurs limitent l'intervention du groupe pour l'instauration de bonnes pratiques au niveau de la filiale. Notons toutefois, que pour le cas de GAMA, il existe des relations causales entre les facteurs contextuels. Le point de départ de cette causalité, est le cadre institutionnel local, qui limite le développement de l'activité de la filiale sur un créneau stratégique pour le groupe. La distance culturelle entre les deux pays en matière d'attitude à l'égard de l'économie d'énergie peut être aussi une résultante d'un manque de dispositif légal sensibilisant les citoyens sur cet aspect. Tenant compte de ces facteurs, l'accompagnement du groupe était limité, et la motivation de déployer des pratiques plus stratégiques, n'est pas à l'ordre du jour.

4 Cas DELTA

L'analyse du cas DELTA a pris en considération, en plus de l'entretien effectué avec le DRH groupe au Maroc (M.D), plusieurs documents secondaires, notamment relatifs à l'activité du groupe DELTA au monde. Les documents suivants ont servi de support pour l'analyse du cas :

- Rapport annuel du groupe (2014).
- Rapport d'activité du groupe (2014)
- Retranscriptions d'entretien sur internet effectué avec le DRH groupe (2015).
- Communiqué de presse sur des pratiques RH du groupe (2015).
- Plusieurs Témoignages des salariés du groupe, notamment au Maroc.
- Divers articles de presse.

4.1 Présentation de la société DELTA et de la fonction RH

DELTA Maroc est une société anonyme au capital de 200 millions de dirhams. Il s'agit d'une filiale à 100% du groupe Français DELTA. DELTA Maroc représente aussi la holding du groupe au Maroc.

L'activité du groupe au Maroc concerne principalement les travaux routiers et les grandes infrastructures aéroportuaires et ferroviaires. Le groupe au Maroc s'organise autour de la holding DELTA Maroc, qui détient des participations directes dans quatre filiales spécialisées. Le groupe intègre aussi dans son périmètre la production de matériaux de chantiers, ainsi que des unités de concassage. Chaque activité est gérée par une filiale spécialisée. Le groupe a réussi ainsi une intégration verticale de ses activités au Maroc. Le groupe réalise plus d'un milliard de dirhams de chiffre d'affaires annuel au Maroc.

L'effectif du groupe au Maroc est de 1300 collaborateurs, constitués principalement d'ouvriers. DELTA Maroc dispose aussi d'une grande population d'ingénieurs travaux et génie civil.

Etant donné l'expertise que le groupe a pu développer sur le plan international de part sa position de leader mondial, la présence d'expatriés au Maroc, est une nécessité pour pouvoir partager les bonnes pratiques techniques et managériales acquises dans d'autres pays. Cette population importante d'expatriés, est composée principalement du personnel dirigeant, de conducteurs de travaux et d'ingénieurs sur le terrain. Ces détachés de la maison mère sont affectés à une filiale dédiée.

L'implantation du groupe DELTA au Maroc ne date pas d'hier. Selon M.D, il s'agit d'une relation très ancienne.

« DELTA MAROC est une histoire. Ça date de 85 ans à peu près. C'est une implantation qui a de la longévité. A travers les années, Le groupe a su se développer en rachetant quelques petites boîtes, et qui a su les développer pour devenir le groupe aujourd'hui »

Le groupe DELTA est une multinationale basée en France, et implantée sur tous les continents, dans une cinquantaine de pays, avec plus de 66 000 collaborateurs. Le groupe se proclame le leader mondial des travaux routiers et des grandes infrastructures. Le groupe DELTA a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires consolidé de plus de 12 milliards d'euros. Presque la moitié de ce chiffre a été réalisé à l'international.

Le groupe DELTA fait aussi partie d'un conglomerat puissant, côté au CAC 40, et qui contrôle plusieurs branches d'activité que ce soit en France ou dans d'autres pays.

A souligner que dans le présent cas, nous allons analyser le sujet directement du point de vue du groupe DELTA, sans revenir vers le groupe initial d'appartenance.

Le groupe adopte une organisation régionale, avec un rattachement des filiales à 3 pôles régionaux, notamment une direction générale France, Une direction générale Amérique du nord, et une direction générale Internationale (hors Amériques). Chaque direction générale est organisée aussi en zones géographiques. Le Maroc fait partie de la zone Maghreb,

Afrique et moyen Orient. Le Maroc abrite la direction régionale du Maghreb, et qui englobe en plus du Maroc, l'Algérie et la Tunisie.

- *La fonction RH au sein du groupe DELTA :*

L'intérêt donné à la fonction RH au sein du groupe DELTA est apparent et clair. L'ensemble des discours des dirigeants insiste sur l'importance du capital humain pour le développement du groupe. Le directeur des ressources humaines Groupe, figure parmi le top management du groupe DELTA. Il est aussi considéré comme étant le 3^{ème} dirigeant puissant du groupe après le Président Directeur Général (PDG) et le secrétaire général.

Le PDG du groupe souligne aussi cette importance lors de ses discours officiels. Ci après un extrait du discours du PDG lors d'une exposition artistique en hommage aux collaborateurs du groupe.

« À travers l'œil créatif de cet artiste, DELTA rend un nouvel hommage à ses Talents, 66 000 femmes et hommes, entrepreneurs, créateurs, responsables, qui contribuent, chacun, dans leur pays et dans leur métier, à la réalisation de plus de 100 000 chantiers par an sur les cinq continents. Ces douze portraits symbolisent la richesse humaine de DELTA et la diversité de ses savoir-faire, au service des enjeux de mobilité, d'urbanisation et d'environnement de notre planète »

La politique RH du groupe DELTA s'appuie sur 4 axes stratégiques : L'attractivité, la diversité, la fidélisation et la formation. Il s'agit également de domaines prioritaires pour le développement du groupe en matière de ressources humaines. La politique RH repose aussi sur 5 piliers principaux :

« Attentif au respect de sa promesse employeur auprès des candidats et de ses collaborateurs, DELTA a bâti une politique humaine qui repose sur cinq piliers : un recrutement ambitieux et ouvert à la diversité, une formation soutenue pour transmettre le savoir-faire et la culture du Groupe, une promotion interne et une mobilité renforcées, un management des équipes fondé sur le respect et la confiance, une prévention des risques toujours plus efficace pour protéger la santé et la vie des collaborateurs. »

L'agilité est aussi l'une des qualités caractérisant la politique RH à l'international. Le groupe prend en considération les spécificités locales des filiales, et travaille en parfaite coordination avec les DRH locaux pour le développement du volet RH, tout en respectant l'environnement du pays hôte.

Cette politique a pu réaliser des résultats probants pour le groupe DELTA. Une enquête réalisée par le site meilleures-entreprises.com, DELTA a pu occuper la première place du classement « Happy at work » dans sa catégorie. Ce classement récompense les performances en se basant sur plusieurs critères, notamment le développement personnel, les conditions de vie au travail, le management, la rémunération, le sentiment d'appartenance ainsi que le plaisir de travailler. Dans un communiqué de presse, le groupe a

souligné l'importance de cette distinction pour son image de marque employeur.

« Cette distinction, fondée sur l'expérience objective des salariés, est plus précieuse pour DELTA qu'une enquête de notoriété, et conforte le Groupe dans son engagement d'assurer le bien-être au travail de ses collaborateurs. »

En plus de cette distinction, le groupe a pu conduire des études internes pour mesurer l'adéquation entre la promesse employeur et le vécu des collaborateurs. Les résultats de cette étude ont révélé que le discours RH adopté lors des recrutements est parfaitement en accord avec ce que les recrues expérimentent lors de leur intégration dans l'entreprise.

La politique RH du groupe cherche aussi la proximité et l'accompagnement des différentes entités du groupe. Sur le plan international, le groupe a instauré des DRH au niveau de chaque pôle, et qui seront l'interface de communication avec les DRH des filiales. Cette DRH international assiste l'ensemble des DRH locaux dans leur démarche de mobilité et de gestion de carrières, et c'est à ce niveau précis que le transfert de pratiques RH est effectué.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine de DELTA :*

La direction des ressources humaines de DELTA Maroc est rattachée directement à la direction générale du groupe Marocain. La direction est composée de 12 personnes, réparties entre le siège de la filiale, et les directions régionales à travers les villes du Maroc. Il s'agit d'une fonction qui a toujours existé au sein de la filiale Marocaine, au vu de l'effectif important du groupe au Maroc (1300 personnes), ainsi que la nature de l'activité, qui se base principalement sur l'humain comme un vecteur de croissance et de performance.

La filiale Marocaine a aussi fait le choix d'organiser la fonction RH par zone géographique, à travers les principaux sites du Maroc. DELTA Maroc a ainsi instauré des relais RH au niveau de chaque région, et qui représentent des interlocuteurs privilégiés pour les collaborateurs de chaque région, en tout ce qui concerne le volet RH. Le choix de passer par cette organisation est justifié essentiellement par la volonté du groupe d'avoir plus de proximité avec le personnel. Notre répondant explique davantage cette décision.

« Et quand on parle de 5 centres de travaux, ça part de 400 millions de Chiffre d'affaires par unité. C'est beaucoup plus pratique en termes de gestions, de décentralisations DRH. Il y a une personne sur place qui gère tout ce qui concerne la GRH, c'est-à-dire le recrutement des intérimaires, le suivi du travail, les Accidents de travail, la paie du personnel horaires. On a décentralisé la paie horaire parce qu'elle est très variable. Il fallait avoir quelqu'un qui suit le pointage. Nous travaillons sur un système de chantier, forcément il y a un volet de présence et absence qu'il faut suivre sur place. »

Il s'agit donc d'une décision de décentralisation du volet administratif de la GRH, tout en gardant le volet développement au niveau central.

La DRH de DELTA Maroc est aussi rattachée fonctionnellement à la DRH de la zone Afrique, Moyen-Orient. Cette relation se manifeste aussi par un accompagnement quotidien dans

l'ensemble des décisions importantes liées à la mobilité et à la gestion des carrières des salariés. Le contact est quasi permanent selon M.D. Des réunions périodiques par Visio conférence sont effectuées, sans parler des échanges par mail ou téléphone. Pendant notre entretien avec M.D, nous avons pu assister à une communication téléphonique entre le DRH de DELTA Maroc et le DRH de la zone Afrique Moyen Orient, où plusieurs points ont été discutés, notamment des modalités relatives à des mobilités à l'international de certains collaborateurs, et qui sont toujours en cours d'étude.

Il est à signaler que la population des expatriés ne fait pas partie du périmètre d'action de la DRH locale, puisque tous les aspects de GRH liés à cette population sont gérés au niveau de la DRH de la zone Afrique Moyen-Orient.

4.2 Le transfert des pratiques RH au sein de DELTA :

Depuis la création de la filiale au Maroc, le groupe était toujours présent pour accompagner la filiale dans sa politique RH. Cet accompagnement se traduit par un transfert effectif de pratiques RH, et qui a été illustré concrètement par l'adoption de la filiale de certaines pratiques du groupe. A travers ce transfert de pratiques RH, le groupe arrive à atteindre une cohérence d'ensemble des pratiques de gestion au niveau des filiales du groupe, et en même temps, la filiale bénéficie du savoir-faire développé par la multinationale afin de réussir ses activités.

4.2.1 Le recrutement

Selon notre M.D, la procédure de recrutement au sein de DELTA Maroc est inspirée des procédures du groupe. Le support standard de candidature est déployé au niveau de la filiale. La confirmation du profil se base sur un premier entretien avec la DRH, puis un deuxième avec l'entité concernée par le recrutement, avant d'entamer la procédure administrative d'intégration. M.D insiste sur cette démarche qui est certes, administrative, mais reflète l'état d'esprit du groupe.

« Par la suite on établit un contrat de travail en parallèle. il y a tous ce qui est déclaration, assurance. Nous sommes très regardants sur le respect de la sécurité, il faut que chaque personne qui nous rejoint, soit assurée dès sa première journée en entreprise. Les documents de la déclaration de l'assurance ainsi que la visite médicale sont effectuées le même jour, au même titre que le contrat. »

Notre répondant a aussi mis l'accent sur la formalisation du processus de recrutement, avec l'établissement de l'ensemble des contrats et engagements que le candidat doit signer, mais aussi les correspondances internes entre la DRH et les services demandeurs de candidats. La traçabilité est le mot d'ordre qui marque le processus de recrutement à DELTA Maroc, et qui a été inculquée par la maison mère. Il s'agit surtout d'une manière de faire transférée par le groupe, en proposant à la filiale les grandes lignes qu'il faut suivre afin d'être en cohérence avec la politique suivie au sein du groupe.

Pour la gestion opérationnelle du volet relatif au recrutement, le groupe DELTA a instauré

un système d'information et qui a été déployé dans l'ensemble des filiales du groupe. La mise en place de cet outil, avait pour objectif d'uniformiser les processus de recrutement, sans aller à l'encontre de la culture décentralisée du groupe. L'outil choisi répond d'ailleurs à cette particularité, puisqu'il est doté d'une certaine flexibilité dans sa configuration. La disponibilité en 34 langues était aussi un critère de choix pour le groupe.

Le groupe a instauré aussi au niveau de la filiale Marocaine la démarche d'accompagnement et d'intégration du candidat juste après sa confirmation dans l'entreprise. Il s'agit de la pratique du tutorat qui permet aux nouvelles recrues du groupe d'avoir un accompagnement personnalisé à travers un tuteur expérimenté. Ce tutorat permet au candidat de découvrir les différents métiers du groupe, à travers un parcours d'intégration personnalisé de 12 mois dans au moins 3 filiales sur toute la France.

La filiale Marocaine utilise le tutorat pour les nouvelles recrues, mais seulement pour certains profils, notamment les conducteurs de travaux, les cadres et les ingénieurs. L'objectif du tutorat est à la fois lié à la facilitation de l'insertion du candidat dans l'entreprise, mais aussi d'effectuer un suivi permanent, avec l'établissement des points d'étapes, permettant de valider définitivement le profil et mettre fin à la période d'essai.

DELTA Maroc a adapté ce support de tutorat, en réajustant les activités non existantes au Maroc, ou qui ne nécessitent pas vraiment un passage au vu du profil du candidat et son poste futur.

Le groupe intègre aussi dans sa politique de recrutement, les actions en faveur de la mixité, le recrutement des seniors, et l'insertion des handicapés.

La filiale a aussi pris conscience de ces principes importants pour le groupe DELTA. Notre répondant confirme toutefois, la difficulté de se mettre sur le même pied d'égalité avec la maison mère en ce qui concerne la mixité. La filiale dispose d'un taux qui demeure relativement bas en matière de recrutement de femmes au niveau des zones d'exploitation du groupe.

« On communique d'une manière professionnelle. Quand par exemple je veux poster une annonce de recrutement, j'aurai besoin par exemple d'un conducteur des travaux, dans l'indentification du profil candidat, il ne faut pas une ségrégation sexiste entre hommes et femmes. Je vais prendre un ingénieur chargé des travaux, il ne faut faire aucune allusion au sexe du candidat. »

Le recrutement de femmes au niveau des sites de production demeure très limité. Le groupe DELTA a fait le choix toutefois, d'enrichir ses fonctions support par des profils de femmes.

« Il est vrai que notre secteur d'activité qui est les travaux publics n'est pas très demandeur de profils femmes, pour X raison. L'effort est fait toutefois au niveau des fonctions support, notamment la comptabilité, la gestion, le secrétariat. Mais quand il s'agit par exemple du cœur de métier qui est la conduite des travaux, nous avons un taux qui est très, très bas. Ce n'est pas propre à DELTA Maroc mais à l'ensemble à des entreprises au Maroc. En France je pense qu'ils font de la promotion, de la mixité au niveau de leur structure, surtout les laboratoires. Pas surtout les travaux directs

par ce qu'à ma connaissance, je n'ai jamais entendu parler de conductrice d'engins, par contre le volet de la qualité, au niveau des suivis des études. Il n'y'a pas mal d'ingénieurs femmes qui y travaillent »

Le groupe fait aussi la promotion de l'insertion des handicapés, comme l'un des axes sociaux développés à travers le monde. Selon M.D, cette pratique a été testée au Maroc, mais n'a pas pu rencontrer le même succès qu'en France.

« On l'a fait à deux reprises pour des intérimaires, mais pas avec le même état d'esprit qu'En France. Chez eux il y a des incitations fiscales, encourageant les entreprises à adopter des comportements similaires. Ceci permet aussi de véhiculer une bonne image de l'entreprise ».

4.2.2 La formation

Le groupe DELTA met à la disposition de l'ensemble de ses collaborateurs un éventail de formation, à travers l'université de DELTA, et qui représente un lieu d'échange avec plusieurs modules spécialisés. La formation interne au sein du groupe DELTA prend en considération, le niveau d'expérience des collaborateurs, et passe par la conception de modules adaptés à chaque groupe de profils. L'objectif derrière la création de l'université de DELTA est le développement d'une pépinière de managers pour le groupe.

Le groupe DELTA fait aussi appel à des organismes externes pour assurer des formations d'ordre managériales ou comportementales.

Sur le plan international, l'ensemble des filiales du groupe ayant un effectif dépassant 300 collaborateurs, disposent d'un plan de formation.

Le groupe dispose aussi d'un catalogue de formation en ligne, et qui est disponible à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

DELTA Maroc suit le même chemin que sa maison mère, puisque tous les dispositifs de formation utilisés par le groupe, sont déployés au niveau de la filiale Marocaine. A titre d'exemple, la filiale a créée en 2006 un centre de formation professionnelle dédié aux métiers de la route, assimilée à l'université de Delta, et qui a pour objectif la montée en compétences de managers intermédiaires, à travers le transfert de connaissances, et l'échange des expériences.

Ci après un extrait d'une retranscription d'une vidéo expliquant les objectifs de ce centre :

« Accueillir, intégrer les nouveaux embauchés, assurer le perfectionnement des équipes, transmettre le savoir-faire du Groupe, autant d'objectifs que le centre de formation professionnelle aux métiers de la route s'est engagé à atteindre »

L'université de Delta Maroc, suit les mêmes pas du groupe, puisque la démarche est respectée soigneusement, tel que c'est expliqué par notre répondant.

« C'est une démarche standard pour l'ensemble des entités du groupe : l'université 1 traite les thèmes générales pendant 15 jours .L'université 2 concerne des formations

en management, dédiées à différents profils avec des qualifications et un minimum d'ancienneté dans le groupe. L'université 3 est consacrée aux chefs d'agence et aux directeurs d'entité. C'est fait avec des partenaires comme ponts et chaussées. Là se sont des standards ».

Le contenu des formations dispensées subit parfois des changements, surtout quand il s'agit de formations dédiées aux commerciaux ou aux managers. Notre répondant confirme que la maison mère conçoit des thèmes qui sont adaptés aux particularités de la filiale Marocaine.

« (...) Mais cela n'empêche qu'il y a des thèmes à la demande. Il y a des thèmes qui sont déjà montés, et adaptés à notre façon de faire. Par exemple, la partie commerciale, on essaye de travailler avec les cabinets pour essayer de bâtir un modèle de formation avec des modules, avec des cas concrets et à chaque fois qu'il y a une filiale qui a besoin d'une action de formation, on essaye de faire appel à la même personne, tout en restant dans le cadre des orientations générales du groupe »

L'adaptation touche aussi le contenu des formations, quand il s'agit de modules rappelant des modalités réglementaires qu'il faut respecter. Dans la mesure où la réglementation Marocaine en matière de sécurité et des routes est différente de celle appliquée en France, la filiale veille plus particulièrement sur ce volet pour réajuster le contenu des formations. DELTA Maroc essaye aussi de maintenir l'intervention de formateurs locaux dans ce genre de formation, afin de s'assurer que le contenu soit assimilé correctement par les collaborateurs Marocains.

4.2.3 La Gestion de carrières

Du fait de sa forte présence au niveau international, le groupe DELTA offre de multiples opportunités d'évolution et de mobilité à ses collaborateurs. Ci après un extrait d'une revue interne du groupe.

« La promotion interne et la mobilité entre les différents métiers et activités du Groupe font partie intégrante du système de management. Chaque collaborateur peut ainsi évoluer tout au long de son parcours professionnel. La mobilité géographique en France et à l'international permet de multiplier les expériences et d'acquérir de nouvelles compétences. L'expatriation est possible à tout moment de la carrière, y compris pour les jeunes embauchés »

Cet état d'esprit règne aussi au niveau de la filiale Marocaine, qui est souvent sollicitée par le groupe, pour des projets au niveau de l'Afrique Subsaharienne. Pour ces projets, la filiale propose des missions de mobilité à ses collaborateurs. Ceci peut concerner les ouvriers et manœuvres pour des chantiers d'envergure, comme ça peut concerner des cadres et compétences marocaines pour apporter une expertise et une aide technique.

« (...) Je veux dire par là, quand il s'agit d'un grand chantier au niveau de l'Afrique là où il n'y a pas beaucoup de compétences humaines, le siège se retourne vers nous et nous dit voilà, nous avons telle ou telle technologie, telle ou telle technique à mettre en place dans un grand chantier et nous avons besoin de la main d'œuvre qualifié.

Pour ce genre de cas, ce ne sont pas des ouvriers, mais c'est des personnes types cadres. En ce moment-là on essaye de les mettre à leur disponibilité via des contrats en inter filiales etc. Et là on envoie des experts pour chapoter soit une partie soit la totalité du chantier ».

La filiale utilise les mêmes supports de mobilité adoptés par le groupe. Il s'agit d'un dossier administratif qui récapitule l'ensemble des étapes de carrière de chaque collaborateur, ainsi que les résultats des derniers entretiens d'évaluation. Cette standardisation d'outil facilite les mobilités inter-filiales. La lecture des fiches de carrières sera uniforme, et évitera toute interprétation subjective du contenu, pouvant compromettre la réussite de la mobilité.

Delta Maroc gère aussi les mobilités en faveur d'ouvriers Marocains à déployer au niveau de chantiers en Afrique Subsaharienne. La filiale gère ce volet suivant les règles et les démarches du groupe, avec l'ensemble des formalités administratives et visites médicales qu'il faut effectuer avant le départ. Le DRH de la filiale insiste toutefois sur la spécificité culturelle du Marocain quand il s'agit d'un voyage vers des pays inconnus et parfois perçus d'une manière négative. Ce volet sera développé davantage dans la partie relative aux facteurs contextuels.

4.2.4 La gestion des Talents

La gestion des talents au niveau du groupe est une fonction qui a été généralisée à l'ensemble des filiales. Le DRH groupe coordonne avec l'ensemble des DRH locaux pour identifier les hauts potentiels au niveau de chaque filiale.

Le suivi de ces talents est ainsi effectué au niveau central. Des actions sont conduites par le groupe pour la fidélisation de ces hauts potentiels, notamment des séances de formation au niveau de la maison mère, des rencontres avec le top management du groupe...

La filiale ne développe pas toutefois, un dispositif lié à la gestion des talents locaux. Notre répondant, confirme que ces talents sont identifiés mais d'une manière implicite.

« Le management de DELTA Maroc, identifie lui-même les hauts potentiels, et surtout les hauts cadres disposant de qualités managériales, et qui seront destinés à des postes managériaux. Ceci est fait d'une manière informelle. »

4.2.5 L'évaluation de la performance

L'ensemble des filiales du groupe DELTA utilise le même support d'évaluation annuelle. L'évaluation annuelle de la performance des collaborateurs se base sur un entretien d'évaluation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Notre répondant confirme par ailleurs, qu'il n'y a aucune corrélation entre les évaluations annuelles et les primes distribuées aux salariés. Le système des augmentations et des primes est basée essentiellement sur la méritocratie.

« Notre système de rémunération qui est basé à 100% sur la méritocratie. Certaines

entreprises au Maroc peuvent utiliser par exemple, un seuil de 5 % d'augmentation salariales, 2% acquise, le reste c'est le mérite. Donc quand on dit mérite, c'est soumis à l'évaluation de la hiérarchie. Au niveau du groupe DELTA, si on prend une décision d'augmentation c'est à 100% liée au mérite soumis à l'évaluation. Ça c'est la pratique actuelle, c'est la même pratique qui est dicté par le siège »

4.2.6 La rémunération

La politique de rémunération du groupe DELTA est spécifique à chaque filiale, tenant compte de la réglementation et la fiscalité locale, et aussi du niveau de rémunération reconnue dans le pays d'accueil. Le groupe a décidé toutefois, de standardiser l'outil de traitement des salaires, en déployant au niveau de l'ensemble des filiales, un système d'information développé au niveau du siège. La filiale Marocaine a migré aussi vers ce nouveau système d'information.

« On a migré d'un système conçu localement vers un nouvel outil développé au niveau de la maison mère. Ça va se faire d'une manière progressive. La migration est décrétée au niveau du siège et les spécificités c'est le paramétrage en fonction de la réglementation, en fonction de la fiscalité, et fonction des cahiers de CNSS etc. »

Ce système a aussi la particularité d'être flexible aux particularités de chaque filiale. Notre répondant confirme que le paramétrage du système s'est fait au départ, sur la base des composantes et caractéristiques de la paie au niveau de Delta Maroc. Ce paramétrage a suivi aussi les évolutions réglementaires locales.

« S'il y a de nouvelles composantes qui entrent dans la grille des salaires, le paramétrage est effectué au niveau du système. Dernièrement, avec l'instauration de l'IPE (indemnité de perte d'emploi), il fallait un nouveau paramétrage et c'est fait en coordination avec la filiale informatique et système d'information qui fait partie du groupe. Il y a deux ans, on a aussi travaillé sur le paramétrage de la contribution sociale de solidarité. Il y a des adaptations par rapport aux spécificités locales et réglementaires »

Le groupe veille donc sur le transfert de la manière de gérer les salaires, en adoptant un logiciel unique à l'ensemble des filiales, tout en faisant le choix d'avoir une flexibilité en matière de paramétrage suivant les particularités de chaque contexte. Le système de rémunération est ainsi adapté au contexte de chaque filiale, en respectant la manière de faire du groupe.

4.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

Notre analyse va porter sur l'ensemble des facteurs identifiés précédemment, en mesurant l'impact que joue chaque facteur sur le transfert de pratiques RH, et notamment les choix effectués par la filiale et/ou le groupe pour adapter ces pratiques suivant le contexte.

4.3.1 Facteurs liés au contexte national

4.3.1.1 Culture nationale

L'impact de la culture du pays, sur le transfert de pratiques RH au sein du groupe DELTA, se voit principalement au niveau du volet Gestion de carrières et mobilité. En fait, la filiale Marocaine utilise la mobilité interne comme un vecteur de motivation et d'implication des collaborateurs, conformément aux orientations générales du groupe.

La mobilité d'ouvriers et manœuvres vers des pays de l'Afrique Subsaharienne, ne nécessitait pas seulement la sélection des candidats, et l'accomplissement des formalités administratives.

« (...) là par exemple, il y a le siège qui nous a sollicité pour faire une mission sur un gros projet en Guinée Equatoriale, donc c'est une cinquantaine d'ouvriers et conducteurs de travaux qui doivent être mobilisés. Pour pouvoir bien préparer cette mobilisation, il a fallu se déplacer sur place, il a fallu voir les conditions d'hébergement, est ce qu'il y a des mosquées, pour la restauration, est ce que la restauration est halal ou pas. Donc, pour eux ce n'était pas très clair cette mobilité...il y a l'élément financier qui motive, mais les craintes de l'inconnu avec toutes les perceptions négatives qu'ils ont des pays Africains, ce n'était pas évident de les convaincre... »

Face à des situations de doute, les managers locaux, notamment de la DRH, ont effectué plusieurs déplacements dans les pays concernés par ces mobilités, d'abord pour faire un état des lieux et s'assurer des conditions de vie et de travail, mais surtout pour tourner des séquences vidéos et prendre des photos pour rassurer les candidats à la mobilité. Ces supports qui sont exposés à ces candidats représentent surtout un moyen pour gagner leur confiance, notamment en exposant des expériences similaires vécues par des Marocains. Cette communication représente selon notre répondant, le moyen le plus efficace pour bien préparer les actions de mobilité pour les nouveaux candidats. L'objectif étant aussi de dissiper leurs craintes en matière de risques sanitaires, en leur exposant l'ensemble des mesures de santé et d'hygiène qu'il faut prendre avant et après le départ.

« On essaye de banaliser le message à travers des photos et des séquences vidéo des chantiers sur place avec des Marocains qui exercent déjà sur place. La communication directe c'est important et rassurer les collaborateurs par rapport à cette incertitude permet de gagner leur confiance pour avoir leur engagement. Il s'agit d'une attitude purement culturelle et surtout paternaliste »

L'attitude adoptée par la filiale Marocaine répond à des soubassements purement culturels, dans la mesure où le Marocain a une crainte de l'inconnu. La réaction était aussi culturelle, puisque DELTA Maroc a bien réagi en adoptant une attitude paternaliste à l'égard de ses salariés, en essayant de les préparer et les reconforter, et de répondre à toutes les questions posées.

« Généralement au départ, quand on avait commencé à proposer à nos ouvriers des missions à l'étranger, la première pensée va vers les pays européens. Quand on

évoque l'Afrique, là ils ont commencé à être pensifs et très hésitants »

Ainsi, la connaissance parfaite des attitudes des ouvriers Marocains, a permis au management de la filiale de mieux mener et gérer les missions de mobilité vers des pays Africains, tout en adaptant implicitement la manière de faire suivant la culture locale.

« (...) Et c'est à ce niveau qu'intervient la gestion de la spécificité culturelle. C'est la capacité de persuasion qu'il fait développer pour gagner sa confiance et le rassurer par rapport à quelque chose qu'il ne connaît pas »

L'impact des dimensions de la culture locale intervient aussi au niveau de la gestion des absences et congés pendant les périodes des fêtes religieuses, et qui sont spécifiques aussi à la spécificité du secteur des travaux publics. Pendant ces périodes, il y a un départ massif des ouvriers en congé, ce qui peut impacter l'avancement des chantiers. La filiale essaye de gérer les rotations du personnel en les faisant coïncider avec ces périodes. Pour notre répondant, il s'agit d'un aspect culturel du pays, qu'il faut gérer.

« Il s'agit de périodes sacrées. Il n'y pas d'ingérence du groupe dans ces situations, mais c'est important pour nous de préserver le climat social et qui est spécifique au contexte »

Par ailleurs, la culture du pays d'origine peut aussi des répercussions sur le transfert de connaissance, à travers le respect de la mixité dans le cadre des démarches de recrutement. Ainsi, la culture Française qui est considérée comme une culture plutôt féminine, impacte indirectement la filiale Marocaine de DELTA, qui essaye de respecter les mesures de mixité dans ses recrutements. Ce volet demeure toutefois limité comparativement à ce qui est pratiqué au niveau de la maison mère.

4.3.1.2 Distance culturelle

La distance culturelle est bien présente dans la relation entre la filiale Marocaine et la maison mère. Cette distance a été qualifiée par un expatrié au Maroc comme une source de difficulté.

« Il y a des moments difficiles, où des fois avec le décalage culturel on n'arrive pas forcément à faire passer les choses. On n'arrive pas forcément à se faire comprendre, mais en même temps ce sont ces moments là, c'est ce décalage culturel qu'on vient chercher justement : la découverte de l'autre. Donc c'est à la fois, difficile et excitant. »

Cet expatrié est parti de sa propre expérience managériale, pour expliciter cette difficulté dans la transmission des bonnes pratiques à son équipe. La distance culturelle a été principalement constatée dans la gestion des mobilités vers des pays Africains. Le DRH de la filiale nous a expliqué l'importance de communiquer et préparer les ouvriers pour ces mobilités, mais en même temps, il nous avoue que cette démarche n'a pas été bien comprise par la DRH du groupe.

« Notre siège avait l'impression que nos collaborateurs sont un peu choyés, si comme si on les supplie pour aller travailler. Pour les français, ces collaborateurs vont percevoir un avantage financier important et qui est le double du salaire perçu au Maroc, et c'est largement suffisant pour les inciter à partir. Alors que ce n'est pas comme que ça marche... si on conduit nos équipes avec cette brutalité verbale, on ne va jamais gagner leur engagement... »

La distance culturelle apparaît donc au niveau de la manière de gérer ces mobilités. Pour le groupe, les modalités de mobilité et l'ensemble des avantages financiers, sont reportés au niveau des contrats à signer entre les ouvriers et l'entreprise, alors que pour la filiale Marocaine, ces documents constituent certes, un support juridique et administratif pour gérer la mobilité, mais ne représenteront en aucun cas, un support moral pour ces ouvriers qui manifestent pour la plupart d'entre eux, un sentiment de doute par rapport à ces mobilités. Ainsi, la pratique telle qu'elle a été transférée de la maison mère vers la filiale, ne tenait pas compte de cette particularité culturelle. La filiale a pu anticiper ce décalage en adaptant cette démarche, partant de sa propre compréhension de l'attitude du Marocain par rapport à l'avenir et à l'incertitude.

4.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

L'impact du cadre institutionnel et réglementaire se voit au niveau de la gestion de la formation. Des modules de formation liés à la gestion de sécurité et de l'environnement, et qui sont déployés au niveau de la filiale, font l'objet souvent d'adaptations pour se conformer au cadre réglementaire Marocain. Ces adaptations peuvent des fois impacter même la durée de ces formations. Selon notre répondant :

« On vient d'avoir un thème de formation qui est développé en 5 jours France et nous on a zappé toute la partie réglementation française et on a essayé de le développer en trois jours. Les deux cadres réglementaires ne sont pas les mêmes... »

Aussi, les formations en matière de gestion des chantiers, sont souvent assurés par des équipes de la maison mère, mais avec l'assistance de cadres locaux maîtrisant la législation locale en matière de code de travail et mesures de sécurité. Le contenu est ainsi adapté et réajusté suivant ce cadre.

4.3.1.4 La distance institutionnelle

Au-delà des décalages existants en matière de réglementation du travail, la distance institutionnelle apparaît aussi au niveau des incitations fiscales pour l'insertion d'handicapés par exemple. Pour le groupe DELTA, l'insertion des handicapés fait partie de la politique de recrutement du groupe, avec des actions qui sont menées partout en France. Des conventions ont été signées par le groupe DELTA avec des associations, ont été accompagnées par des incitations fiscales octroyées par l'état, incitant les entreprises à promouvoir ce volet social, et qui a aussi des répercussions économiques, principalement sur l'image de l'entreprise. Ces incitations concernent principalement des subventions

étatiques et qui peuvent couvrir jusqu'à 70% du salaire versé par la compagnie, sur une durée maximale de 36 mois. Par ailleurs, la loi Française oblige les entreprises d'au moins 20 salariés à employer des travailleurs handicapés, dans une proportion de 6 % de leurs effectifs.

Ainsi, et conformément à ces lois, le groupe DELTA a pu intégrer 120 personnes handicapées courant l'année 2013 sous différents contrats. Courant 2015, le groupe emploie plus de 700 personnes handicapées seulement en France métropolitaine, soit un taux d'emploi de 3.5%. Ce volet important que le groupe a essayé d'inculquer à l'ensemble de ses filiales, notamment DELTA Maroc, n'a pas pu trouver le même succès qu'en France. Au Maroc, il existe des obstacles majeurs au recrutement de personnes handicapées. Souvent, ces obstacles sont causés par l'absence d'infrastructures sociales qui peuvent favoriser l'insertion de cette population dans la vie sociale et économique du pays.

Notre répondant explique ainsi la non adoption de cette pratique du groupe, par le manque d'incitations fiscales.

« Ce n'est pas trop courant. Je l'ai fait à deux reprises mais c'était des intérimaires, par ce qu'on avait jugé utile de participer à un effort d'emploi conformément à la politique du groupe. C'est dans une région éloignée, on a intégré des personnes qui sont handicapées moteurs dans des petites taches de photocopie (...) Mais pas avec le même état d'esprit qu'En France, chez eux il y a des incitations fiscales, pour véhiculer une bonne image de l'entreprise qui participent à l'insertion des handicapés »

4.3.1.5 Le secteur d'activité

Dans la continuité de l'effet de la distance institutionnelle sur l'insertion des handicapés, le DRH de la filiale a aussi mis en avant l'effet du secteur BTP sur l'adoption de cette pratique.

« Généralement, les travaux sur le chantier exigent une certaine aptitude physique, et surtout un risque important d'accident, ce qui limite encore l'intégration de cette population au sein de DELTA Maroc »

Mis à part ce point, nous n'avons pas pu soulever d'autres effets du secteur d'activité sur le transfert de pratiques RH pour le cas de DELTA.

4.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

4.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe DELTA

La stratégie menée par le groupe DELTA repose principalement la croissance rentable, en intégrant une démarche responsable. La stratégie est déclinée aussi sur le plan social, sociétal et environnemental. Le groupe veille aussi sur une intégration verticale en amont de la chaîne de production, au niveau de l'ensemble de ses implantations. DELTA priorise ainsi la croissance et la sécurisation des ressources, en se positionnant sur des marchés porteurs à

long terme.

Cette stratégie représente un élément favorable selon notre répondant, au partage des bonnes pratiques.

« La stratégie globale du groupe tient toujours compte du contexte de chaque filiale. C'est vrai qu'il y a une ligne de conduite, et des orientations générales, notamment la croissance et la maîtrise de la chaîne de production, mais disposons tout de même d'une grande marge de manœuvre. Il faut savoir que nos atouts en tant que filiale qui réalise des résultats satisfaisants, et notre adhésion aux valeurs du groupe, nous permet de gagner cette confiance et profiter du savoir faire du groupe pour se développer davantage »

4.3.2.2 La structure organisationnelle de DELTA

L'organisation du groupe DELTA au niveau international, se base sur une forte décentralisation. Le rapport d'activité 2014 explique cette organisation.

« Une organisation décentralisée avec un fort ancrage de proximité, souple, réactive et adaptée aux attentes du marché (...) Cette organisation est mise en œuvre à l'échelon mondial tout en s'adaptant à chaque contexte local. Un nombre limité de niveaux hiérarchiques permet de placer la prise de décision au niveau le plus pertinent et le plus efficace. Le Groupe sait ainsi faire preuve d'agilité opérationnelle et de flexibilité, et est capable de s'adapter à une évolution du marché »

La décentralisation est ainsi un moyen pour faciliter la prise de décision au niveau des filiales. Tout en gardant une proximité et une réactivité, le groupe a pu concrétiser cette agilité, en laissant la marge à la filiale Marocaine d'adapter ses pratiques, suivant ses convictions et sa connaissance du contexte local. L'organisation du groupe sur le plan international, tient compte des spécificités locales de chaque filiale, en regroupant les filiales dans des zones géographiques, tout en créant des directions régionales au sein de chaque zone. La filiale Marocaine dépend donc de la région Maghreb. Cette organisation permet selon notre répondant, d'avoir un accompagnement de la part des fonctions support de la zone, notamment la direction des ressources humaines. Cette structure permet aussi à la filiale de choisir elle-même les mesures nécessaires pour réussir une pratique RH transférée de la maison mère, en se basant sur sa propre connaissance du contexte. Notre répondant confirme qu'il s'agit des principaux facteurs favorisant un transfert permanent de pratiques RH.

4.3.2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle du groupe DELTA, repose des valeurs humaines partagées par l'ensemble de ses collaborateurs. Le DRH de la filiale explique la démarche suivie pour inculquer ces valeurs aux collaborateurs.

« Elles sont partagées. Nous avons pas mal d'actions que ce soit au niveau de l'intégration des nouvelles recrues. A travers la journée des nouvelles recrues par exemple, on essaye de passer ces messages. Surtout les cadres, ce sont les cadres qui vont jouer le rôle de relais pour le reste des employés »

Les valeurs du groupe DELTA, se base sur le sens de l'initiative, la responsabilité, la confiance le respect, l'exemplarité et l'humilité. La filiale essaye d'inculquer ces valeurs à l'ensemble de ses collaborateurs. Selon notre répondant, l'imprégnation de la culture du groupe, permet d'avoir plus d'engagement de la part des collaborateurs.

« Il s'agit d'un facteur déterminant pour un bon transfert de connaissances RH. Nous partageons la même culture. Quand je parle de l'exemplarité par exemple, il s'agit d'une valeur qui a le même sens que ce soit ici ou au niveau de la maison mère... ceci peut être aussi appuyé par l'esprit d'innovation que nous développons localement... Je pense que ceci influence aussi la réussite de toute pratique transférée par le groupe »

Ainsi, l'adhésion aux valeurs du groupe est un facteur déterminant pour réussir l'adoption d'une pratique transférée par le groupe. Cette réussite peut être renforcée par l'esprit d'innovation développée par la filiale, et qui participe à la réussite du processus de transfert.

4.3.2.4 La capacité d'absorption

Le groupe DELTA est présent au Maroc depuis plus de 80 ans. Cette présence historique a permis à la filiale Marocaine de développer ses propres capacités, en disposant de personnel qualifié et compétent, afin de pouvoir suivre le rythme de croissance du groupe. Selon notre répondant, la filiale Marocaine joue actuellement un rôle d'accompagnement et d'appui pour plusieurs filiales du groupe implantées en Afrique Subsaharienne. Il s'agit surtout d'un accompagnement dans la mise en place de nouvelles techniques et procédés, que DELTA Maroc a intégré auparavant. Cette logique est valable aussi sur le plan organisationnel, dans la mesure où la filiale arrive à adopter l'ensemble des pratiques transférées par le groupe.

« On a les compétences nécessaires pour comprendre, assimiler et exploiter l'ensemble des pratiques transférées par le groupe. De mémoire, nous n'étions jamais dans une situation d'incapacité d'intégration d'une nouvelle pratique...c'est vrai il y a l'appui et l'accompagnement du groupe, mais le plus important c'est notre habilité à assimiler toute nouvelle connaissance »

Delta Maroc dispose ainsi d'une forte capacité d'absorption, et qui est aussi la résultante des compétences individuelles des collaborateurs locaux.

4.3.2.5 La capacité de dissémination

En partant de l'ensemble des échanges et expériences vécues par la filiale avec la maison mère, il s'avère que le groupe DELTA s'investit d'une manière intense, dans le partage et la diffusion de connaissances à l'ensemble de ses filiales. Le partage de bonnes pratiques

émane d'abord d'une volonté du top management du groupe, de faire profiter l'ensemble des filiales du savoir faire développé au niveau de la maison mère.

Le groupe arrive aussi à établi aussi des canaux de communication, permettant d'avoir une présence permanente au niveau des filiales. Cette communication est aussi appuyée par la motivation des acteurs impliqués dans le processus de transfert.

4.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

L'aspect relationnel pour le transfert de pratiques RH au sein du groupe DELTA est important. Le DRH de la filiale Marocaine souligne la proximité de la DRH groupe, et son accompagnement dans l'ensemble des projets stratégiques.

« Cet échange est important. J'ai l'organigramme de la direction ressources humaines et dans cet organigramme, il y a des fonctions au niveau de la direction, par exemple tout ce qui est stage, recrutement, etc. je peux contacter directement la personne par mail, par visio. Il y a un système visio qui relie la DRH groupe à l'ensemble des filiales dans le monde »

La mise en place de canaux de communication est l'un des éléments qui favorise cette proximité. Notre répondant confirme aussi que la qualité d'écoute des responsables RH au niveau central, est aussi déterminante pour réussir tout transfert de pratique RH.

« Dans l'ensemble des pratiques RH transférées par le groupe, on sentait déjà que nos interlocuteurs sont attentionnés, et surtout il y a une certaine fluidité dans l'échange. On nous fait confiance, parce qu'on a fait nos preuves à maintes reprises »

Le transfert de pratiques RH, est ainsi favorisé par la qualité des relations entretenues avec le groupe. Pour DELTA Maroc, il s'agit d'une relation saine, qui s'appuie sur la confiance mutuelle et l'accompagnement au quotidien.

4.4 Efficacité du transfert de connaissance

Selon notre répondant, le transfert de pratiques RH au profit de DELTA Maroc, est un processus réussi sur tous les niveaux. Au-delà d'une satisfaction personnelle, le DRH de DELTA Maroc préfère évoquer les retours sur expériences, et qui démontrent le succès d'une pratique mise en place. Un exemple concret nous a été livré en rapport avec les mobilités vers des pays de l'Afrique Subsaharienne.

« (...) Même les gens qui étaient perplexes ou douteux par rapport au départ en Afrique, après avoir vécu l'expérience ils viennent pour nous demander des prolongations de durée au vu des avantages financiers et même par rapport aux conditions qui sont favorables et adaptées ».

Initialement, la mobilité internationale est une pratique qui a été développée par le groupe, et qui a fait l'objet d'un transfert vers les filiales, notamment DELTA Maroc. Selon M.D, la démarche a rencontré un succès dans la mesure où les collaborateurs ont été satisfaits de

l'expérience, et souhaitaient même la proroger. La réussite peut être perçue à travers une autre optique. Selon le DRH de la filiale, DELTA Maroc arrive à dépêcher des compétences Marocaines vers d'autres filiales en Afrique, afin de les assister dans des projets en cours de mise en place. Ce transfert de compétences, témoigne déjà de la réussite de la politique RH locale, en matière de développement de compétences. Cette politique est inspirée en grande partie des pratiques de la maison mère, ce qui témoigne déjà de l'efficacité des transferts effectués par le groupe DELTA au profit de sa filiale au Maroc.

Le groupe exige aussi des reporting périodiques, et des bilans d'étapes, pour faire le point sur l'avancement de certains projets RH. Il s'agit aussi d'un moyen utilisé par le groupe pour apprécier l'efficacité des transferts effectués.

4.5 Synthèse du cas

- L'organisation des filiales internationales par région, a permis au groupe DELTA d'avoir plus de proximité avec ces filiales, notamment avec l'existence de fonction RH au niveau de la direction de chaque zone géographique. La politique RH du groupe encourage la diversité dans les recrutements, la fidélisation, et l'attractivité. Ces qualités lui ont permis de développer une agilité au niveau internationale, lui permettant ainsi de mieux comprendre des spécificités de chaque filiale. La DRH de la filiale Marocaine est rattachée fonctionnellement à la DRH de la zone. Ce rattachement permet à la filiale d'avoir plus d'accompagnement dans la mise en place de projets RH innovants et adaptés à son contexte.
- La proximité et la richesse des canaux de communication entre la filiale et la maison mère ont permis de développer le volet relatif au transfert de connaissances liées à la GRH. Tous les processus RH sont concernés par ce transfert. Suivant les contraintes de la filiale, des adaptations peuvent toucher certaines pratiques, comme c'était le cas pour la gestion des mobilités, où la filiale a fait recours à la communication interne pour rassurer les salariés avant leur départ. Le respect des orientations générales du groupe est indispensable pour la mise en place réussie de ces pratiques. Certaines pratiques n'ont connu aucune adaptation, dans la mesure où leur transfert a répondu à un besoin réel, et qui a fait l'objet de plusieurs échanges entre la filiale et le groupe. La filiale trouve encore des difficultés pour mettre en œuvre des pratiques jugées encore inadéquates au contexte, notamment le respect de la mixité et le recrutement des handicapés, et qui se trouvent heurtés à des obstacles d'ordre culturel et institutionnel.
- Le transfert de pratiques RH se trouve influencé essentiellement par la culture nationale et le profil institutionnel. Le facteur culturel, impacte directement le transfert en réajustant la pratique afin qu'elle plus adaptée au contexte de la filiale. Le facteur institutionnel pourra avoir un effet négatif en limitant l'utilisation de cette pratique. Les facteurs du contexte organisationnel et relationnel, jouent généralement un rôle positif dans le transfert. Notre répondant a préféré mettre en avant le rôle joué par l'organisation instaurée par la FMN dans la facilitation de

l'accès à la connaissance. Cette organisation est considérée aussi comme un élément favorable au développement de bonnes relations avec le groupe.

- La réussite du transfert de pratiques RH peut être mesurée à travers les retours sur expériences vécues directement par les collaborateurs. Cette réussite peut être illustrée aussi à travers la capacité de la filiale de faire bénéficier d'autres filiales du groupe, de ses compétences développées localement avec l'accompagnement et l'appui du groupe.

5 Cas EPSIL

L'analyse du cas EPSIL, s'est basée essentiellement sur l'entretien effectué avec le DG des deux filiales du groupe implantées au Maroc (G.F), ainsi que les données secondaires collectées au niveau du site institutionnel du groupe. Ces données secondaires se détaillent comme suit :

- Rapport de Gestion du groupe (2012).
- Rapport financier du groupe (2013).
- Rapport financier du groupe (2014).
- Divers articles de presse et données extraites du site institutionnel du groupe.

5.1 Présentation de la société EPSIL et de la fonction RH

Le Groupe EPSIL est représenté au Maroc à travers sa filiale qui exerce dans le secteur de l'industrie chimique et la fabrication d'explosifs. La filiale Marocaine opère aussi dans le domaine des travaux routiers et des démolitions. La société réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 200 millions de dirhams, et dispose d'un effectif de plus de 250 collaborateurs, avec un taux d'encadrement qui avoisine 10%.

Le groupe est présent au Maroc depuis 1952. La filiale Marocaine est détenue à 100% par le groupe EPSIL. Actuellement, EPSIL Maroc opère dans un secteur marqué par une concurrence très rude, impactant même les parts du marché de la société. La concurrence est représentée essentiellement par des groupes Marocains disposant de réseaux solides, leur facilitant l'accès aux marchés publics. Notre répondant a souligné l'importance de ce point qui selon lui, affecte significativement l'activité d'EPSIL Maroc.

« (...) D'ailleurs, je peux vous dire que nous avons un concurrent qui n'arrête pas d'utiliser des moyens illégaux pour décrocher des commandes avec de gros organismes publics, et ceci impacte directement notre performance et notre part de marché (...) »

Selon notre répondant, cette situation a même poussé le management du groupe à réfléchir à une cession éventuelle de parts sociales de la filiale Marocaine à des opérateurs locaux, afin de remédier à cette concurrence déloyale

« (...) Généralement, on passe par alliances locaux, c'est le cas par exemple en Arabie Saoudite ou en côte d'ivoire. Au Maroc, et depuis notre implantation en 1952, on dépendait du groupe à 100%. Mais ceci n'empêche que pour la conjoncture actuelle, nous sommes prédisposés plus que jamais à entrer en partenariat avec un opérateur ou un organisme local, vu les opportunités qu'on peut saisir à travers cette partenariat »

Le groupe EPSIL a été fondé en 1893. Il est considéré comme l'un des premiers fabricants mondiaux d'explosifs, destinés aux mines, aux travaux routiers et à l'industrie. La maison mère installée à Paris, est cotée au premier marché de la bourse de Paris. Plus de la moitié du capital de la maison mère est détenue par une famille Française, et qui était à l'origine de la création du groupe à la fin du 19^{ème} siècle.

Le groupe a réalisé en 2014, plus de 310 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé, et dispose d'un effectif de plus de 1800 collaborateurs répartis sur plus de 20 pays. Le groupe dispose d'une quarantaine de filiales opérant dans le même cœur de métier que la maison mère.

Le groupe a la particularité d'avoir une forte présence internationale, avec plus de 70% des ventes qui sont réalisées en dehors du territoire Français. Sur le plan international, et depuis 2013, le groupe regroupe ses activités dans deux secteurs géographiques homogènes : L'Europe, et L'Afrique et le Moyen-Orient.

Le groupe facilite à ses filiales l'accès aux ressources, en adoptant la même stratégie d'approvisionnement en matières premières, tout en unifiant la politique du prix et du produit, répondant à des standards du groupe, et qui sont adoptés par l'ensemble des filiales.

- La fonction RH au sein du groupe EPSIL :

L'analyse des rapports sociaux et financiers du groupe EPSIL, n'a pas pu révéler une importance significative accordée au volet GRH. La politique RH du groupe, met l'accent toutefois, sur deux volets considérés stratégiques pour l'ensemble des filiales. Le premier axe est relatif à la sécurité et la santé au travail. Ci après un extrait du rapport d'activité du groupe de l'année 2013.

« Le groupe EPSIL s'est concentré depuis plusieurs années sur la sécurité des salariés au travail et a développé une politique ambitieuse et volontariste dans ce secteur »

Le deuxième volet stratégique et qui est lié à la GRH au sein du groupe, est relatif à la diversité et l'égalité homme-femme. Ce dernier volet demeure l'une des orientations stratégiques du groupe pour les prochaines années.

« Il est toutefois essentiel de noter que les femmes sont bien représentées dans les services administratifs et comptables, ainsi que dans le domaine de la sécurité, primordial pour le Groupe »

A l'exception de ces deux volets, les informations collectées des données secondaires, ont révélé que le groupe communique rarement sur sa politique RH déployée que ce soit au

niveau de la maison mère ou au niveau des filiales.

Le groupe EPSIL exige toutefois à l'ensemble de ses filiales d'unifier leur reporting RH, et qui inclut des informations relatives aux recrutements effectuées au niveau de chaque filiale, aux risques et aux incidents survenus au niveau des chantiers, etc.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine d'EPSIL :*

Notre répondant G.F confirme que la politique RH ne figure pas parmi les prérogatives stratégiques du management du groupe EPSIL.

« Au niveau d'EPSIL Maroc, nous ne disposons pas de service RH. Toutes les tâches liées au recrutement et à la gestion du personnel, sont gérées par le directeur général adjoint. (...) Le groupe ne nous a jamais interpellés par rapport à ce point, et je pense que même pour le management du groupe, la politique RH ne fait pas partie des axes stratégiques de développement »

G.F explique aussi ce point par la particularité familiale du groupe EPSIL, dont la moitié du capital demeure toujours détenue par une famille Française. Notre répondant souligne toutefois l'importance accordé au volet sécurité et santé au travail qui est considéré comme une partie intégrant de la GRH au sein du groupe.

5.2 Le transfert des pratiques RH au sein d'EPSIL

Le transfert de pratiques RH vers la filiale Marocaine du groupe EPSIL demeure très limité, du fait d'abord d'un manque d'intérêt à la fonction RH au niveau central, mais aussi d'une absence de volonté de la filiale Marocaine de développer davantage le volet RH au niveau local.

Nous avons pu toutefois, recenser quelques pratiques qui ont fait l'objet d'un transfert de la maison mère. Le volet le plus important demeure lié aux pratiques de la sécurité et la santé au travail.

5.2.1 Le recrutement

La procédure de recrutement au niveau du groupe répond à des règles qui sont universelles, basées sur une méthode classique de publication d'offres d'emploi, de sélection des candidats, et des tests et entretiens avec les responsables des entités. La démarche de recrutement répond à une procédure formelle au sein du groupe EPSIL, et qui est utilisée au niveau de l'ensemble des filiales. Ci après un extrait du rapport d'activité de l'année 2013 du groupe.

« Les recrutements sont effectués en fonction des compétences et tout acte avéré de discrimination porté à la connaissance de la direction fait l'objet d'un entretien et d'une sanction appropriée selon le règlement intérieur »

Ainsi, le groupe base sa politique de recrutement sur des principes non discriminatoires,

notamment en s'appuyant sur les compétences de candidats comme l'un des premiers critères de sélection.

Deux orientations majeures marquent la politique de recrutement au sein du groupe :

- D'abord, le groupe met l'accent sur l'attitude du candidat à l'égard de la sécurité. Selon notre répondant, il s'agit d'une question primordiale, et qui joue un rôle important dans la sélection des candidats.

« L'attitude à la sécurité. C'est primordial et pour tous les métiers exercés. C'est une manière de faire qui est exportée directement de la maison mère. On nous dit clairement, pour recruter un ouvrier, un chef de chantier, un cadre commercial ou financier, il faut établir un bilan préalable du candidat pour évaluer son attitude l'égard de la sécurité. C'est une ligne directrice qui nous a été donnée et à ce jour, on l'a toujours respectée »

Il s'agit donc d'une pratique qui a fait l'objet d'un transfert de la maison mère vers la filiale. L'attitude à la sécurité représente ainsi un critère important dans la sélection des candidats, et qui est déployé au niveau de l'ensemble des filiales, eu égard à la nature d'activité exercée par les filiales du groupe, et qui est strictement associée aux mesures de sécurité qu'il faut entretenir, pour sauvegarder les intérêts de la société, et la vie des collaborateurs.

- La deuxième orientation du groupe en matière de recrutement, est liée aux natures des recrutements à effectuer au niveau de chaque zone géographique. Le groupe veille sur le recrutement en priorité de salariés issus de la région d'implantation. Cette vision est partagée ainsi par l'ensemble des filiales du groupe, notamment en Espagne, au Royaume Uni, et au niveau de pays Africains. Cette politique permet aux différentes filiales du groupe de développer une proximité avec les populations locales, en gagnant leur confiance, engendrant ainsi une implication forte des collaborateurs locaux. La filiale Marocaine essaye aussi de se conformer à cette vision, en participant au développement de la région d'implantation.

« Plus de 50% de nos ouvriers sont recrutés au niveau de cette région, et on essaye de maintenir cette stratégie conformément à la vision du groupe. L'avantage pour l'entreprise est d'établir une proximité avec la population »

Notre répondant souligne toutefois l'indisponibilité de profils pointus notamment les ingénieurs et les techniciens qualifiés, qui sont recrutés en dehors de la région d'implantation de l'entreprise.

5.2.2 La formation

Face aux spécificités des métiers du groupe ESPIL, la formation s'impose comme un axe stratégique pour le développement des connaissances, et la montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs. Le groupe adapte ses formations suivant ses métiers, en

personnalisant les parcours. Le centre de formation du groupe concentre ses efforts sur les formations liées à la sécurité et à la prévention des risques. Les filiales Françaises du groupe bénéficient toutefois, de formations diversifiées touchant des volets comportementales et managériales, en plus des volets techniques.

Le groupe développe des modules de formation standards et qui sont diffusés à l'ensemble des filiales. Ces modules concernent généralement des formations techniques, notamment en matière de risques de chantier et risques routiers. Le groupe a fait le choix d'unifier le contenu à l'ensemble de ses filiales. Un suivi est effectué par filiale avec une cadence mensuelle, afin de mesurer le niveau de performance ainsi que les retours sur expérience.

Le groupe recense les besoins en formation de ses collaborateurs, à partir des entretiens annuels d'évaluation. Cette pratique est utilisée par l'ensemble des filiales du groupe.

La filiale Marocaine d'EPSIL utilise les modules transférés par le groupe. EPSIL Maroc ne développe pas toutefois des prestations de formation au niveau local, sans revenir vers le groupe.

« Ça arrive d'avoir quelqu'un du siège qui se déplace au Maroc pour assurer des formations en faveur du personnel des filiales. à notre niveau, nous ne développons pas vraiment ce volet. Ça fait partie du ressort de la maison mère, et c'est elle qui nous dicte ce qu'il faut faire. C'est vrai que les besoins de formation sont exprimés par les collaborateurs lors de l'entretien annuel d'évaluation. Cette expression de besoin remonte à travers un reporting au groupe, après un tri à notre niveau bien sur. Et c'est le groupe, qui nous communique après les validations et le planning prévisionnel pour une période donnée »

Le groupe consacre beaucoup de formations en faveur des dirigeants des filiales. Selon notre répondant, ces formations permettent au groupe de passer des messages aux collaborateurs des filiales à travers leurs dirigeants.

« Le groupe consacre beaucoup de temps et d'effort pour les formations en faveur des dirigeants des filiales. Nous avons des rencontres très fréquentes, et nous profitons pour échanger à propos de toutes les nouveautés. J'échange souvent avec la maison mère avec mes confrères au niveau des autres filiales, via mail ou intranet. Pour pouvoir transférer ces idées à mes collaborateurs, j'utilise soit le contact direct via des réunions, ou bien je passe par des notes ou des fiches que j'adresse directement aux concernés »

5.2.3 La Gestion de carrières

La gestion de carrières et la mobilité interne au sein du groupe EPSIL ne figurent pas parmi les priorités du groupe. L'analyse des données secondaires, n'a pas pu révéler beaucoup d'éléments relatifs aux démarches de gestion de carrière au sein du groupe. Le rapport d'activité 2013 a évoqué brièvement ce volet dans le cadre des actions sociétales du groupe.

« Le groupe entend également favoriser les évolutions internes en permettant la mobilité entre les différentes sociétés du groupe. A cet effet, priorité est donnée dans la mesure du possible, à la promotion des compétences internes lorsqu'un poste est à pourvoir afin d'offrir aux collaborateurs du groupe EPSIL des opportunités d'évolution

significatives dans un environnement international »

La mobilité concerne toutefois les hauts cadres, notamment des managers Français qui acceptent des missions au-delà des frontières, comme c'est le cas du DG d'EPSIL Maroc, et deux autres expatriés au sein de la filiale Marocaine. Aucune autre démarche formelle n'a été soulevée lors de notre entretien avec G.F

5.2.4 L'évaluation de la performance:

L'évaluation de la performance individuelle est une pratique qui a été transférée par le Groupe EPSIL à sa filiale Marocaine. Il s'agit d'un contenu standard selon G.F et qui est utilisé par l'ensemble des filiales au monde.

« Là il s'agit d'une pratique qui a été exigée par la maison mère. L'objectif est de s'assurer que le climat social est propice. Nous avons un bilan de performance par collaborateur et qui est effectué une fois par an, avec un entretien que chaque collaborateur effectue avec son supérieur direct. C'est un contenu standard partout au monde. La remontée est effectuée directement entre les mains de la maison mère, et suite à cette évaluation, une rétribution financière est octroyée suivant la note donnée. »

La démarche d'évaluation de la performance représente pour les collaborateurs du groupe, une opportunité d'échange avec leurs supérieurs hiérarchiques sur les possibilités d'évolution de carrière. Ceci représente aussi une occasion pour chaque employé, de manifester ses besoins directs, notamment en matière de formation et de rémunération.

5.2.5 La rémunération

Le Groupe ne dispose pas d'une politique unifiée de rémunération. Il s'agit de politiques indépendantes de chaque filiale suivant ses spécificités et celles de son environnement. Notre répondant confirme qu'EPSIL Maroc dispose d'une autonomie totale dans sa politique de rémunération.

« Sur ce volet, nous sommes totalement indépendants. Nous avons nos grilles et qui sont totalement adaptés au Maroc. La maison mère ne pourra pas connaître les spécificités du contexte Maroc. Donc, c'est à nous de fixer la politique de rémunération »

5.2.6 Autres pratiques RH

5.2.6.1 Politique de santé et de sécurité

La pratique de gestion de la sécurité et la santé au travail, représente le volet RH qui revêt une importance stratégique pour le groupe EPSIL, et pour l'ensemble de ses filiales. le rapport d'activité 2014 souligne cette importance.

« Le Groupe EPSIL s'est engagé dans une politique de Sécurité exigeante et ambitieuse. Convaincus que tout accident peut, et doit être évité, que toute mise en

danger est inacceptable, nous nous sommes fixés l'objectif de zéro accident, zéro blessure »

Au-delà des mesures prises sur le chantier et dans les usines, le groupe a veillé aussi sur l'implication de ses salariés dans cette démarche de sécurité. Agir sur les comportements des collaborateurs a nécessité un travail permanent sur le terrain, à travers la formation des équipes d'encadrement, en leur inculquant l'ensemble des réflexes à développer et à transférer aux collaborateurs sur les chantiers. L'anticipation et la prévention répondent ainsi à des normes du groupe, diffusées à l'ensemble des filiales. Le groupe se base ainsi sur des indicateurs qui sont reportées par les filiales à la maison mère, et qui se rapportent aux situations de risque, les taux et les fréquences des incidents, les taux de gravité, etc.

La démarche de la gestion de la sécurité et la santé au travail, passe avant tout par la composition d'un comité de direction « sécurité santé environnement », qui existe au niveau de la maison mère, ainsi qu'au niveau de l'ensemble des filiales du groupe EPSIL.

La filiale Marocaine du groupe, fait appel à l'ensemble du dispositif de sécurité développé au niveau de la maison mère. Le transfert de la maison mère concerne les procédures qu'il faut respecter pour l'ensemble des collaborateurs que ce soit au niveau des chantiers ou au niveau des usines. EPSIL Maroc se retrouve toutefois heurtée à une insuffisance réglementaire en matière de lois régissant les dispositifs de sécurité sur les chantiers. Ce point sera développé davantage au niveau des facteurs institutionnels impactant le transfert de pratiques RH.

5.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

Pour l'analyse des facteurs contextuels qui impactent le transfert de pratiques RH, nous allons aborder dans un premier temps, les facteurs d'ordre national, puis les facteurs d'ordre organisationnel, et enfin les facteurs liés à l'aspect relationnel.

5.3.1 Facteurs liés au contexte national

5.3.1.1 Culture nationale

L'impact de la culture nationale sur le transfert de pratiques RH pour le cas du groupe EPSIL, se décline clairement sur le processus de recrutement au niveau de la filiale Marocaine du groupe. La démarche de recrutement au sein d'EPSIL Maroc qui est une pratique standard transférée du groupe, a été impactée par la culture Marocaine. D'abord, le test écrit utilisé par la filiale et qui a été transféré par le groupe, a subi des changements en l'adaptant au contexte, notamment en le traduisant complètement en Arabe.

« Il y a un point qui est important et qui est relatif au test. Quand on demande aux candidats de répondre aux questions, des fois on était confronté à des situations d'incompréhension du candidat de la nature de la question. C'est très fréquent, chez le personnel intermédiaire, mais il y a eu aussi des cas de candidats cadres, et qui avaient du mal à répondre à certaines questions. Après on s'est rendu compte, que le système de référence n'est pas le même. L'attitude à la sécurité n'est pas la même qu'en France. Ceci a fait l'objet de longues discussions avec le groupe, qui nous a

autorisés à effectuer des modifications dans le test, notamment en le traduisant en Arabe, et puis en supprimant même quelques points qui ne sont pas adaptés au contexte»

En plus de la variable relative à la langue, notre répondant souligne aussi l'attitude du Marocain à l'égard de la sécurité, et qui n'est pas la même qu'en France. Ces différences ont poussé la filiale à rediscuter avec le groupe la possibilité d'adapter la pratique au contexte local, et en fonction de ces facteurs.

Notre répondant évoque aussi le manque d'intérêt des institutions locales aux questions de sécurité sur les chantiers. Ce manque d'intérêt est lié aussi bien à l'aspect réglementaire qu'au volet culturel.

Le facteur culturel apparaît aussi au niveau de la communication que G.F essaye d'entretenir avec ses employés, principalement les ouvriers. Selon notre répondant, la langue joue un rôle important dans le transfert de connaissances aux salariés de l'entreprise.

« Moi, ça m'arrive des fois, d'avoir du mal à exprimer une idée claire, vu la barrière de la langue surtout quand je m'adresse aux ouvriers et que je dois utiliser un jargon technique. Ceci peut être un obstacle à la communication, mais l'effort doit venir de mon côté, je dois améliorer mon arabe, vu que je tiens toujours à communiquer directement avec ces ouvriers »

L'aspect culturel est aussi présent dans la gestion des horaires et des congés. La période des fêtes religieuses est souvent affectée par des départs massifs en congé des ouvriers. G.F affirme que l'entreprise est flexible et comprend parfaitement cette contrainte qui est strictement liée à la culture Marocaine. Le groupe est aussi informé de cette souplesse dans les horaires pour les prières et les périodes de fêtes, et n'éprouve aucune réticence à cet égard.

« Sur un autre volet, nos horaires sont très souples, on tient compte des heures de prière par exemple sur les chantiers, on tient aussi compte des fêtes religieuses, là ou on a fréquemment une baisse importante de l'effectif »

La culture du pays d'origine du groupe EPSIL, n'a pas de répercussion majeure sur le transfert de pratiques RH.

Toutefois, et partant d'une culture française marquée par son féminisme, le groupe veille sur l'équité hommes-femmes, en essayant de respecter des quotas de femmes dans le recrutement, malgré que la nature du métier exige parfois des profils masculins.

« (...) Ceci illustre la volonté du groupe de s'engager dans une démarche pragmatique et proactive dans ce domaine, dans des domaines d'activités traditionnellement masculines »

EPSIL Maroc s'inscrit dans le cadre de cette vision, en essayant de respecter des quotas féminins. G.F confirme toutefois, qu'il est plus difficile dans le contexte Marocain de

respecter un tel quota, du fait du manque de profils féminins adéquats aux métiers de l'entreprise.

5.3.1.2 Distance culturelle

L'attitude par rapport à la sécurité représente le point central faisant apparaître une distance culturelle entre les pays de la maison mère et la filiale d'EPSIL. D'après notre répondant, le Marocain demeure différent du citoyen Français en matière d'attitude qu'il faut développer à l'égard des mesures de sécurité au travail.

« Un ouvrier Marocain ne développe pas spontanément des réflexes liés à la sécurité sur le chantier. Des efforts importants ont été fournis par mes prédécesseurs pour instaurer ces mesures au niveau d'EPSIL Maroc. On voit la différence qui existe entre la France et le Maroc. Pour le cas de notre entreprise, nous investissons un budget important dans la politique de sécurité, et nos collaborateurs s'adaptent maintenant. C'est vrai que l'effort fourni est plus important, mais le résultat est positif. Nous sommes en avance par rapport à nos concurrents en tout cas »

La féminité caractérisant la culture Française contre la masculinité qui domine au Maroc, marque aussi le transfert de pratiques RH, dans la mesure où le groupe insiste sur un quota de femmes à respecter dans les recrutements, alors que la filiale Marocaine demeure relativement en retrait par rapport à ce volet, au vu de la composition de la société Marocaine différente de celle française.

5.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Le cadre réglementaire Marocain en matière de règles et dispositifs de sécurité dans les chantiers et usines manipulant des produits chimiques, demeure insuffisant suivant notre répondant. Malgré cette insuffisance, EPSIL Maroc veille au respect des dispositifs transférés par le groupe, dans l'objectif de satisfaire une cohérence d'ensemble et une culture que le groupe essaye d'inculquer à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde.

« (...) Par contre, la réglementation relative au volet Sécurité, elle est très pauvre, et manque de finesse. Nos réservons un budget annuel pour les mesures de sécurité et qui avoisine 400 000 Dh. L'objectif est de se doter du maximum d'équipements de sécurité, d'assurer des formations pour les collaborateurs, mais malheureusement ce volet n'est pas pris en considération par les institutions au Maroc »

Cette insuffisance réglementaire pousse des fois les managers de la filiale Marocaine d'EPSIL à développer le volet relatif à la communication interne. G.F confirme qu'il s'agit d'un point important permettant d'inculquer aux collaborateurs les valeurs du groupe, en étant en contact permanent avec eux. Cette manière de faire compense quelque part, le vide réglementaire, laissant une grande marge de liberté aux entreprises, d'utiliser ou pas des dispositifs de sécurité. G.F confirme que l'impact de ce volet est prépondérant dans le contexte Marocain, dans la mesure où il affecte directement l'activité de l'entreprise.

« Je prends l'exemple des appels d'offre pour des marchés publics pour lesquels nous présentons des dossiers complets, et on intègre un dossier détaillé pour les mesures de sécurité à prévoir du moment où dans notre métier, on manipule des explosifs. Malheureusement, les administrations n'accordent pas beaucoup d'importance à cette dimension. (...). Ceci nous pénalise. D'abord, parce que nos concurrents n'accordent aucune importance au volet Sécurité, et présentent des dossiers avec des offres de prix plus compétitifs, ce qui nous met à l'écart d'office, et puis c'est une frustration pour nos collaborateurs qui dépensent de l'énergie et des heures de formation pour maîtriser un volet qu'ils vont pratiquer sur le terrain contrairement aux autres entreprises qu'elles ne pratiquent pas. D'ailleurs, je peux vous dire que nous avons un concurrent qui n'arrête pas d'utiliser des moyens illégaux pour décrocher des commandes avec de gros organismes publics, et ce sans aucune stratégie de sécurité claire ».

EPSIL Maroc se retrouve ainsi face à une réglementation pauvre, et un système n'accordant pas beaucoup d'importance aux stratégies de sécurité suivies par les entreprises, impactant ainsi le niveau d'activité, et même la rentabilité de la filiale. Au vu du budget dépensé dans la politique de sécurité, l'entreprise supporte des charges supplémentaires sans réussir à les mettre en avant dans les marchés à décrocher. Face à une concurrence d'entreprises locales accordant moins d'intérêt à la sécurité au travail, EPSIL Maroc s'est retrouvée dans une situation où sa politique de sécurité transférée par la maison mère a été affectée par le contexte institutionnel Marocain, ce qui peut remettre en cause à la fois le budget consacré à ce volet, et même les pratiques partagées par le groupe.

Le cadre institutionnel, est pris en considération dans le cadre d'autres pratiques RH, notamment l'organisation du temps de travail, qui tient compte du contexte local de la filiale, ainsi que le système de protection sociale, et qui est conforme aux lois et réglementations locales en vigueur.

5.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle existante entre les deux pays en matière de réglementation régissant le domaine de la sécurité au travail, est importante, et affecte négativement le transfert de pratiques de sécurité à la filiale Marocaine. Cette influence se manifeste par le degré d'utilisation des pratiques de sécurité sur les chantiers et au sein des usines. La filiale se retrouve des fois obligée de réduire ses charges liées à la gestion de la sécurité, afin de pouvoir maintenir un niveau de rentabilité.

« Je sais que des fois, nous ne sommes pas en adéquation avec les règles du groupe en matière de sécurité, mais il faut être plus réaliste. Le groupe cherche en priorité la performance. Nous ne pouvons atteindre une telle performance dans un contexte pareil, tout en respectant à la lettre les règles du groupe. Il y a un minimum qu'on essaye de maintenir, mais nous ne pouvons aller au-delà... nous risquons notre rentabilité... »

Le constat est alors clair : Le transfert de pratiques relatives à la gestion de la sécurité au travail se trouve freiné par la forte distance institutionnelle existante entre les deux pays, et

qui est relative aux lois cadrant ce volet précis. Poussée par ces décalages importants, la filiale priorise sa rentabilité et sa performance financière et qui est plus importante aux yeux du management du groupe, au détriment du respect strict des règles de sécurité du groupe.

5.3.1.5 Le secteur d'activité

La nature du secteur d'activité d'EPSIL, ainsi que les métiers exercés par la filiale Marocaine, exercent une influence sur la nature des pratiques transférées du groupe. Le point d'impact est strictement lié au volet sécurité, qui constitue un axe stratégique pour le groupe. La filiale se retrouve ainsi amenée à respecter les prescriptions du groupe en matière de sécurité sur plusieurs fronts : en matière de recrutement, l'attitude du candidat à l'égard de la sécurité est un critère important qu'il faut retenir pour la sélection. La formation concerne surtout des modules de sécurité déployés en faveurs des ouvriers des chantiers et usines.

Ainsi, la nature du métier caractérisé par un fort degré de risque d'accident, pousse ainsi le groupe à transférer des pratiques de sécurité à ses filiales.

Ci après un extrait du dernier rapport d'activité du groupe et qui fait allusion à la nature du métier comme un facteur déterminant pour faire recours aux pratiques de sécurité.

« Indéniablement, nos métiers, les explosifs, le forage-minage, la chimie énergétique et la démolition, sont des activités dangereuses. Nous nous attachons à circonscrire ces risques en faisant de la Sécurité une préoccupation systématique »

5.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

Dans cette partie, nous nous attacherons à l'analyse des facteurs d'ordre organisationnel, et qui affectent le transfert de connaissances RH au sein du groupe EPSIL.

5.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe EPSIL

La stratégie internationale du groupe EPSIL tient compte de la position occupée par chacune de ses filiales au monde, afin de pouvoir concentrer ses efforts sur celles qui disposent de position de leader ou co-leader. Il s'agit d'une stratégie de recentrage, permettant au groupe de renforcer sa présence dans des zones géographiques présentant un potentiel de développement, et moins de risques.

« Dans le contexte économique actuel, EPSIL réaffirme sa volonté stratégique de se concentrer sur les pays où les filiales du groupe sont numéro 1 ou numéro 2 sur leur marché, ou bien possède un avantage compétitif et de rentabilité important »

Pour le cas de la filiale Marocaine, et dans la mesure où cette dernière opère dans un secteur marqué par une rude concurrence d'un opérateur local, le groupe ne focalise pas beaucoup d'efforts sur le développement de cette filiale. Cette position a été accentuée davantage par une baisse de l'activité et des marges de la filiale en 2014 de 5%, affectant même les résultats de la zone Afrique Moyen-Orient.

Cette stratégie à l'égard de la filiale Marocaine, ne représente pas un élément favorable pour accompagner l'entreprise dans sa gestion des ressources humaines au niveau local. Le

transfert se retrouve ainsi freiné par la stratégie suivie par le groupe à l'échelle internationale.

5.3.2.2 La structure organisationnelle d'EPSIL

L'organisation utilisée par le groupe sur le plan international, se base sur un découpage géographique par zone. La filiale Marocaine d'EPSIL fait partie de la zone Afrique Moyen-Orient. Selon notre répondant, le transfert de pratiques RH n'est pas affecté par cette organisation. Nous notons toutefois, l'absence d'une direction RH au niveau de la filiale, ce qui amoindrit les chances d'EPSIL Maroc de bénéficier du savoir faire du groupe en matière de GRH.

Sur un autre volet, le groupe a fait le choix de centraliser une grande partie des décisions, et a laissé moins d'autonomie à la filiale Marocaine, ce qui pénalise la marge de manœuvre de cette dernière.

5.3.2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle du groupe EPSIL est aussi impactée par l'aspect sécurité. Le groupe essaye de partager valeurs basées sur cet aspect, à l'ensemble des collaborateurs.

« La question de la sécurité est la préoccupation majeure au niveau de toutes les filiales du groupe, parce que nous exerçons un métier qui nécessite un effort important en matière de sécurité au travail. Nos valeurs s'inscrivent dans la même logique, et elles sont trois : Ordre, propreté et Discipline »

Selon notre répondant, les salariés d'EPSIL Maroc adhèrent complètement aux valeurs du groupe.

« (...) Certainement. D'ailleurs, nos collaborateurs développent un fort sentiment d'appartenance au groupe en adhérant à ses ces valeurs. Par exemple, les ouvriers sur les chantiers se comparent souvent aux autres sociétés qui font le même métier que nous, et se retrouvent toujours avec la même conclusion : il y a un grand écart entre EPSIL et les autres. Et ceci, c'est déjà une réussite pour nous, puisque ces pratiques sont devenues maintenant un réflexe quotidien, même dans la vie privée de chaque collaborateur »

Le partage des valeurs est initié au moment du recrutement, en communiquant à la nouvelle recrue une charte de valeurs d'éthique. La filiale veille aussi sur l'affichage au niveau des locaux des valeurs du groupe. Ce partage de valeurs, représente selon G.F une réelle motivation pour le groupe et la filiale d'échanger sur les bonnes pratiques à développer.

« Certainement, nous sommes sur le même pied d'égalité, et nous partageons les mêmes valeurs, et ceci facilité énormément la mise en place de toute nouvelle pratique, et ce grâce principalement à la motivation de chaque collaborateur et à son sentiment d'appartenance au groupe »

5.3.2.4 La capacité d'absorption

La capacité d'absorption de la filiale varie suivant la nature de la pratique à transférer. En dehors des pratiques de sécurité, là où EPSIL Maroc a pu développer les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et utiliser facilement ces pratiques, le transfert des autres volets RH est souvent confronté au manque d'un support RH au niveau de la filiale. Comme nous l'avons signalé précédemment, la gestion des ressources humaines au niveau de la filiale Marocaine, est assurée par le directeur général adjoint, en la limitant au volet purement administratif. L'absence de structure RH affecte certainement l'acquisition de nouvelles pratiques du groupe.

Le manque de volonté du management de la filiale de développer une structure RH, joue un rôle important dans la faiblesse de la capacité d'absorption de cette dernière.

5.3.2.5 La capacité de dissémination

La capacité de dissémination de la maison mère est fortement liée à la position qu'occupe la filiale sur son marché. Comme nous l'avons signalé dans les paragraphes précédents, la stratégie du groupe mise sur les filiales disposant d'une position de leader dans leurs marchés. EPSIL Maroc, et vue les difficultés qu'elle rencontre au niveau local, n'arrive toujours pas à se positionner en tant que leader du secteur au Maroc. La capacité de dissémination de pratiques RH de la part du groupe, est ainsi affectée par cette stratégie. Nous soulignons toutefois que le groupe maintient le transfert de pratiques liées à la sécurité, dans le cadre d'une cohérence d'ensemble, à respecter au niveau de l'ensemble des filiales. Ainsi, la capacité de dissémination de la maison mère, ne favorise pas le transfert de pratiques RH vers la filiale Marocaine. Nous ne pouvons juger cette capacité d'une manière globale, dans la mesure où elle dépend de chaque filiale et de la position qu'elle occupe au niveau de son marché domestique.

5.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

G.F a souligné l'importance de l'aspect relationnel pour le développement de la filiale. Cet aspect est important pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, que ce soit sur le plan organisationnel ou technique. La fréquence des rencontres et formations organisées par le groupe en faveur des dirigeants, est une occasion pour échanger avec la maison mère ou les autres filiales sur les manières de faire à développer au niveau local.

Toutefois, notre répondant met en avant la centralisation accrue des décisions au niveau de la maison mère.

«Je pense que le groupe centralise une grande majorité de décisions au niveau de Paris. Il n'y a pas de marge de manœuvre qui est accordée à EPSIL Maroc. Nous sommes dans une relation de contrôle permanent, nous recevons souvent des auditeurs pour la question de la sécurité et environnement. Le volume de notre reporting est énorme. La proximité je pense elle est là, mais on nous fait moins de confiance. En tout cas, ceci met en stand by plusieurs projets qu'on estime nous au niveau local déterminants et stratégiques pour notre développement »

La qualité de la relation liant la filiale à sa maison mère est caractérisée par une proximité, mais en même temps affectée par un manque de confiance, ce qui impacte par conséquent le développement de plusieurs projets locaux.

Le groupe exerce une relation de contrôle très lourde sur la filiale, en exigeant un ensemble de reporting, et en engageant des missions d'audit assez fréquentes, générant ainsi un climat de manque de confiance.

Dans ce contexte, la filiale se retrouve privée de l'accompagnement de la maison mère, et par conséquent le transfert de connaissances se limitera à des aspects jugés stratégiques par le groupe, sans pouvoir s'étaler sur d'autres aspects pouvant jouer un rôle important pour le développement de la filiale.

Signalons toutefois, le rôle joué par les expatriés au niveau de la filiale. Selon notre répondant, l'expertise et le savoir faire cumulés par ces expatriés servent le plus souvent au développement de pratiques au niveau local, malgré les difficultés rencontrées dans la relation avec la maison mère.

« Certainement, Je n'épargne aucun effort pour faire appel à mes expériences antérieures pour structurer et développer EPSIL Maroc, mais.... »

5.4 Efficacité du transfert de connaissance

Pour le cas des pratiques de sécurité au travail, le groupe a instauré un système de reporting pour l'ensemble des filiales, permettant de générer plusieurs indicateurs, faisant état de l'utilisation de ces pratiques au niveau de chaque filiale. Le groupe intègre des indicateurs comme le taux d'accident, les taux de fréquence, les taux de gravité, incidents à haut potentiel, etc.

La remontée de ces reporting par les filiales donne lieu souvent à des actions correctives suivant la criticité des indicateurs.

« L'identification, l'analyse puis la mise en place d'actions correctives, au niveau de chaque filiale, sur les événements identifiés précédemment vont permettre d'empêcher la survenance d'accidents avec blessures ou beaucoup plus graves (...) Les incidents à haut potentiel sont des situations à risque dont l'analyse permet de mettre en évidence qu'ils auraient pu déboucher sur des accidents graves. L'objectif est de pouvoir identifier les actions qui empêcheront leur répétition voire de prévenir un accident majeur »

L'extrait précédent du rapport annuel d'activité 2014 du groupe, détaille le dispositif de mesure utilisée par le groupe, et qui permet d'apprécier le degré d'utilisation des pratiques de sécurité transférées par le groupe. Ces indicateurs permettent aussi de juger le niveau de réussite du transfert des pratiques de sécurité par filiale.

Le groupe utilise aussi un autre procédé pour apprécier le transfert de ces pratiques. Il s'agit de visites terrain appelées « visites STOP », et qui sont effectuées par les membres de la

direction locale ou la direction de zone ou la direction du groupe, afin de d'observer et échanger avec les équipes locales sur les situations à risques et les moyens de les prévenir.

Aussi, le groupe organise souvent des journées pour promouvoir les bonnes pratiques de la sécurité au niveau de chaque filiale. Parmi les objectifs de ces événements, figure la mesure du degré de satisfaction des participants par rapport aux techniques et procédés utilisés au niveau de leur entreprise.

Selon G.F, l'aspect sécurité représente le volet qui fait l'objet de plus de transferts de la part de la maison mère. Ce transfert peut être qualifié de réussie dans la mesure où la satisfaction des salariés est ressentie, et l'avancée réalisée par les concurrents est réelle.

« Pour le cas de notre entreprise, nous investissons un budget important dans la politique de sécurité, et nos collaborateurs s'adaptent maintenant. C'est vrai que l'effort fourni est plus important, mais le résultat est positif. Nous sommes en avance par rapport à nos concurrents en tout cas »

5.5 Synthèse du cas

- Le groupe EPSIL n'accorde pas beaucoup d'importance à la fonction RH, que ce soit au niveau central, ou au niveau des filiales. EPSIL Maroc ne dispose pas d'un service RH, malgré l'importance de l'effectif de l'entreprise et qui dépasse 250 collaborateurs, avec un taux d'encadrement de plus de 10%. Ce manque d'intérêt au volet RH, impacte les transferts de pratiques RH, notamment en orientant vers les filiales principalement des pratiques relatives à la gestion de la sécurité, qui représente un axe majeur sur lequel le groupe investit beaucoup de moyens.
- La gestion des ressources humaines au niveau de la filiale n'est pas structurée dans le cadre d'un service RH. Cette gestion est assurée par le directeur général adjoint de la filiale. Le groupe transfère vers sa filiale Marocaine les pratiques de recrutement, en insistant sur des orientations générales du groupe, telles que l'égalité hommes-femmes, le recrutement local et l'attitude à l'égard de la sécurité. Le volet relatif à l'évaluation de la performance représente aussi une démarche importée à 100% du groupe. Des pratiques comme la gestion de carrières et de talents ne font l'objet d'aucun transfert au niveau d'EPSIL. Plusieurs adaptations ont touché des pratiques suivant le contexte de la filiale.
- Les facteurs d'ordre national, ont joué un rôle important dans l'adaptation de plusieurs pratiques RH, notamment la gestion des recrutements, où la filiale était obligée d'adapter le test d'accès en le traduisant en Arabe, pour éviter les incompréhensions des candidats. L'attitude à l'égard de la sécurité comme un critère important d'embauche instauré par le groupe, a été retouché par la filiale pour qu'il soit plus adapté à la culture du Marocaine différente de celle de la maison mère. Le volet culturel trouve aussi ses répercussions sur la gestion des horaires et des

périodes de fêtes. La masculinité de la culture Marocaine, contrairement au caractère féminin de la culture Française impacte aussi la pratique relative à l'égalité hommes Femmes que le groupe essaye d'inculquer à ses filiales. Le profil institutionnel du pays impacte aussi le transfert de pratiques de sécurité. Le manque de dispositif légal riche en la matière met la filiale dans une situation de retrait par rapport à ses concurrents qui réservent moins de ressources matérielles pour ce volet, ce qui impacte négativement la rentabilité de la filiale sans avoir un retour sur investissement conséquent. Les facteurs d'ordre organisationnel et relationnel ne représentent pas pour le cas d'EPSIL des éléments favorables pour le transfert de pratiques RH, dans la mesure où la filiale ne dispose pas de position confortable aux yeux de la maison mère, ce qui impacte même la qualité de ses relations avec cette dernière. La relation entre le groupe et la filiale est marquée par le manque de confiance et le poids du contrôle ce qui réduit significativement le degré d'accompagnement de la filiale en matière de RH.

- La mesure du degré d'efficacité du transfert de pratiques RH, est exclusivement liée aux pratiques de sécurité, que le groupe essaye de suivre avec des reportings réguliers, ainsi que des visites sur le terrain. La filiale se base aussi sur la satisfaction interne ainsi que le progrès enregistré par rapport aux concurrents en matière de dispositifs de sécurité comme critères de réussite de ce transfert.

6 Cas ZETA

Pour l'analyse du cas ZETA, et en plus de l'entretien conduit avec le DRH de la filiale Marocaine du groupe ZETA (T.K), nous avons fait appel à plusieurs documents et rapports du groupe, ainsi que des articles de presse. Ces documents se détaillent comme suit :

- Rapport du bilan social (2014).
- Rapport d'activité (2014).
- Document de référence (2014).
- Plaquette de présentation de ZETA Maroc (2014).
- Support de formation RH du groupe (2012).
- Divers articles de presse (2008-2015).

6.1 Présentation de la société ZETA et de la fonction RH

ZETA Maroc est une filiale du groupe Français ZETA. La filiale est présente au Maroc depuis plus de 80 ans. ZETA Maroc est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de véhicules automobiles. L'entreprise dispose d'une position confortable sur le marché Marocain avec une part de marché dépassant 20%. ZETA Maroc développe au Maroc plusieurs marques de véhicules et qui sont commercialisés sur le territoire Marocain aussi bien qu'à l'export.

Le groupe est présent au Maroc à travers quatre filiales, dont les activités sont complémentaires sur le plan géographique et opérationnel. Ces filiales sont gérées par un directeur général Pays, avec des directions de support, notamment la DRH.

Le groupe ZETA au Maroc a pu aussi dynamiser davantage la présence internationale de la multinationale à travers l'exportation de véhicules, permettant aussi de développer la production Marocaine du constructeur.

L'effectif du groupe ZETA au Maroc dépasse 8500 collaborateurs répartis sur les quatre filiales.

Le groupe ZETA est une multinationale Française, dont le siège est sis à Paris. Le groupe est coté au niveau du CAC 40. Plus de 60% du capital de la maison mère est représenté par un flottant en bourse.

Le groupe est présent dans plus de 36 pays, et compte plus de 117 000 collaborateurs dans le monde.

Le groupe dispose d'une part de marché de plus de 10% du marché de l'automobile en Europe, avec 2.7 millions de véhicules vendus en 2014. Le chiffre consolidé du groupe a pu atteindre en 2014 plus de 41 milliards d'euros.

Les filiales Marocaines du groupe font partie de la direction de la zone Afrique, Moyen Orient Inde.

- *La politique RH au sein du groupe ZETA :*

Le groupe ZETA dispose d'une politique RH globale, basée sur des standards du groupe, adoptés par l'ensemble des filiales au monde. Cette politique prône l'équité et la compétitivité comme principes clés de réussite. Ci après un extrait du document de référence 2014 :

« Les standards, processus et politiques RH mondiales garantissent un cadre de référence unique et transparent, source d'équité, de motivation et de performance pour l'ensemble des salariés. Depuis 2014, la fonction RH fait partie des domaines renforcés de convergence au sein du groupe. L'objectif est d'accompagner la croissance du groupe ZETA et d'augmenter les synergies en faisant bénéficier les filiales du groupe des meilleures pratiques RH »

La logique du transfert de pratiques RH vers les filiales du groupe ZETA est omniprésente à travers une homogénéisation de ces pratiques au niveau global, en se basant sur des normes du groupe, tout en prenant en considération les spécificités locales des pays.

Le groupe a mis en œuvre un programme global, appelé « Conduire le changement », et qui a fixé des axes de développement, détaillés dans le rapport social de l'année 2014 :

« Optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences associées ; Développer les talents et promouvoir la diversité ; Soutenir l'engagement des salariés. Ces priorités et politiques sont établies et déployées dans le monde dans le respect de la qualité du dialogue social »

La politique RH du groupe se base ainsi sur le développement de compétences d'un côté, tout en encourageant l'excellence, et la diversité. Ces axes représentent aussi des orientations globales, que la maison mère diffuse auprès de l'ensemble de ses filiales dans le monde.

Pour réussir cette intégration, le groupe ZETA a développé un référentiel commun en management « Zeta management way » par abréviation ZMW, qui s'apparente à un programme d'efficacité managériale, qui formalise l'approche du management dans le groupe. Cette approche précise aussi les rôles attendus du manager de ZETA, notamment en tant que leader, coach et éclaireur, tout en respectant les règles de loyauté à l'entreprise, la transparence et l'ouverture d'esprit. Le référentiel Zeta Management Way (ZMW), s'enrichi d'année en année à travers des améliorations que le groupe essaye d'opérer. Ci après un extrait du rapport d'activité 2014.

« En 2014, le ZMW a été enrichi d'un 360° feed- back qui permet aux managers de recueillir la perception de leurs pratiques et de leurs comportements managériaux auprès de leurs responsables, pairs et collaborateurs »

La politique RH du groupe ZETA est caractérisée aussi par son ouverture à la diversité, en intégrant des champs d'action prioritaires, notamment le genre, l'handicap, l'âge, et l'origine. La mixité représente aussi l'un des axes majeurs de la politique RH, en mettant en place des plans d'action volontariste pour l'encouragement du recrutement de femmes pour l'ensemble des filiales du groupe.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine de ZETA :*

ZETA Maroc marche sur les pas du groupe ZETA en veillant sur le respect des standards du groupe en matière de politique RH. Cette politique vise à ancrer les fondamentaux de ZMW, en veillant sur l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs de la filiales aux principes du ZMW et à renforcer le sentiment d'appartenance et de partage au sein du groupe. T.K souligne l'importance de ce volet.

« Il y a des référentiels. Par exemple nous avons des référentiels de comportement, nous avons un référentiel de management qui est Zeta management Way. Il est déployé de la même façon au niveau du Maroc »

La diversité et l'équité figurent aussi parmi les principes clés de la politique RH de la filiale, en respectant les orientations du groupe en matière de non discrimination dans les recrutements, tout en évitant toute distinction sur la base du genre.

Notre répondant insiste sur le caractère global des pratiques RH de ZETA Maroc.

« L'ensemble des procédures correspondent à 80% aux procédures de la maison-mère. Il y a toujours une adaptation locale il y a toujours des spécificités locales. Il y a par exemple la réglementation locale qui nous permet d'apporter quelques modifications au niveau de la procédure. »

La fonction RH au niveau de ZETA Maroc est caractérisée par une décentralisation au niveau des quatre filiales, avec des DRH au niveau de chaque entité, liés fonctionnellement à un DRH pays. Ce dernier joue le rôle d'interlocuteur privilégié de la maison mère en matière de GRH au niveau des filiales Marocaines. Il coordonne aussi l'ensemble des actions en matière RH, et qui sont entreprises par les DRH des filiales, en veillant sur la cohérence d'ensemble, et le respect des orientations du groupe. Le DRH pays et les DRH des filiales coordonnent aussi avec la DRH du groupe, pour le transfert de pratiques et programmes RH à ZETA Maroc, tout en prenant en considération les spécificités du pays.

6.2 Le transfert des pratiques RH au sein de ZETA

ZETA est un exemple concret du transfert de pratiques RH et qui se fait sur un niveau global. Le transfert de ces pratiques, se fait sur la base d'orientations globales dictées par la maison mère, dont les axes majeurs sont définis dans le cadre de la politique RH du groupe. Les filiales du groupe opèrent dans le cadre de ces orientations, tenant compte de l'ensemble des spécificités locales. Les pratiques RH subissent ainsi des adaptations suivant ces spécificités.

6.2.1 Le recrutement

Le processus de recrutement au sein de ZETA Maroc est calqué sur le processus du groupe. Il s'agit d'une démarche universelle, basée sur une annonce d'emploi, une sélection des candidats, et des entretiens avec la DRH et les métiers. ZETA Maroc complète son processus de recrutement par l'assessment center, qui est une méthode d'évaluation des candidats suivant des tests de personnalité et des mises en situation.

« Sur le volet recrutement on fait aussi de l'assessment center. On suit le recrutement classique. On fait des entretiens de groupe. On essaye d'innover en invitant les candidats à des simulations de ventes pour les vendeurs par exemple, avec des cas pratiques traités »

La démarche de recrutement décrite par notre répondant a été transférée intégralement de la maison mère.

La démarche de recrutement chez ZETA Maroc se base sur les principes de la maison mère, en matière d'excellence et d'équité.

La filiale Marocaine essaye aussi d'intégrer l'égalité hommes-femmes dans sa démarche de recrutement en respectant les orientations du groupe. Ci après un extrait du rapport annuel du groupe.

« (...) Ce plan de recrutement va, par ailleurs, contribuer à améliorer le taux de féminisation. À fin 2014, l'effectif du Groupe ZETA au Maroc s'est élevé à 8.000 employés dont 12,5% de femmes »

Les efforts déployés par la filiale pour le recrutement de femmes, se trouvent parfois

opposés à la pénurie de profils de femmes disposant d'expériences dans le domaine technique. Il est à rappeler que le groupe a toujours insisté sur ce volet considéré très important par le top management au niveau de la maison mère, et qui fait l'objet de reporting périodiques par les filiales.

La difficulté à laquelle était confrontée ZETA Maroc, est strictement liée à la disponibilité de profils disposant d'expertise technique dans le secteur. La filiale a ainsi tissé des partenariats avec des écoles d'ingénieurs Marocaines, afin de disposer en permanence de propositions de profils adéquats pour ses recrutements. Là, il s'agit aussi d'une pratique du groupe et qui a été recommandée à la filiale Marocaine. Le groupe dispose de relations plus développées avec des écoles et universités Européennes, ce qui représente un véritable sourcing en matière de candidats.

6.2.2 La formation

La gestion de la formation à ZETA Maroc se base sur une première identification des besoins lors des entretiens annuels d'évaluation, pour établir des plans de formation pour l'année. La filiale a développé plusieurs parcours de formation pour l'ensemble des populations.

« On a développé aussi des parcours de formation sur trois années pour l'ensemble des populations. On a dit par exemple un non cadre sur ZETA voilà les formations qu'il a besoin de suivre sur trois ans. On a des managers de niveau un, niveau deux, et niveau trois. A chaque niveau correspond des formations bien précises. Par exemple, Nous avons conçu des formations spécifiques pour les gens qui sont sur l'animation du réseau avec des parcours précis»

Cette offre de formation a été développée localement par les équipes de la filiale de ZETA au Maroc. Ce programme a été aussi apprécié par le groupe, et qui a pris la décision de la généraliser à d'autres filiales de ZETA dans le monde.

La filiale a aussi développé sa propre académie de formation appelée « Zeta Academy Maroc ». Ce projet a été développé en stricte collaboration avec la maison mère. Ce centre de formation a pour objectif de se mettre au niveau des standards de qualité de ZETA à l'international et accompagner la croissance que connaît le parc automobile Marocain. A l'image de ce qui est pratiqué au niveau de la maison mère, le centre aura pour mission le développement des compétences, par des formations techniques, commerciales et comportementales destinées à l'ensemble du réseau commercial Marocain.

« Aux mêmes standards des «ZETA Academy» de l'Europe et des autres régions du monde, le centre marocain dispensera les mêmes cursus de formation que ceux donnés dans les 63 centres ZETA répartis sur 42 pays »

L'implantation d'un centre de formation au Maroc conforme aux standards du groupe, répond aussi à des difficultés rencontrées auparavant. Ci après un extrait tiré d'une interview du président de ZETA Maroc accordé à un quotidien marocain.

« (...) Cette stratégie trouve ainsi la solution aux problèmes linguistiques, de visas, etc, auxquels ont été incessamment confrontés les techniciens de la région lorsqu'ils voulaient venir suivre leur cursus en Europe »

Il s'agit à ce stade d'une pratique transférée de la maison mère vers la filiale Marocaine, visant une harmonisation des pratiques de formation dans l'ensemble des filiales, dans l'optique aussi de respecter les normes du groupe en matière de qualité du produit. A cet effet, et à l'image de la maison mère, Zeta Academy Maroc s'organise autour de trois pôles : un pôle de conception des modules de formation, un pôle chargé du transfert de ces formations aux formateurs locaux et un pôle chargé de déployer des standards de formation auprès des filiales du groupe au Maroc. Les deux derniers pôles représentent l'interface avec la maison mère, en matière de gestion de formation. L'ensemble des pratiques transférées sont discutées avec ces entités avant d'être déployées au niveau de ZETA Maroc.

La filiale Marocaine a instauré aussi un concept du groupe, en participant au financement d'un institut de formation dédié aux métiers de l'automobile, et qui permet de former plus de 5500 techniciens spécialisés, dédiés entre autres à l'usine Marocaine de ZETA.

Ces projets émanent particulièrement de la volonté du groupe s'instaurer cette culture de formation de proximité dans l'ensemble des filiales, tel que c'est expliqué par le document de référence 2014.

« Les 12 écoles métiers, en charge du développement des compétences, élaborent leurs orientations en matière de formation au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Ces priorités formation sont déployées dans le monde, pays par pays »

Par ailleurs, et dans le cadre du programme « Zeta Management Way », la filiale Marocaine de ZETA dispense régulièrement des formations managériales au profit de ses managers, conformément aux directives du comité exécutif du groupe et qui insiste sur le déploiement de ce programme au niveau de l'ensemble des filiales.

L'ensemble de ces dispositifs mettent en avant l'importance du volet de la formation au niveau de la filiale Marocaine, en se basant aussi sur l'intérêt accordé par le groupe à cet axe. Le bilan social 2014 souligne cette importance.

« (...) L'article 7 de cet accord, réaffirme le positionnement de la formation comme un « axe prioritaire de progrès pour l'entreprise et ses salariés » et instaure un entretien de bilan formation, à l'initiative du salarié ou de la hiérarchie, en cas particulièrement d'absence de formation depuis 3 ans »

6.2.3 La Gestion de carrières

La gestion de carrières au sein de ZETA Maroc est effectuée dans le cadre de comités de carrières, et qui examinent la situation de chaque collaborateur, gèrent les mobilités et les successions, et privilégient la détection de potentiels et talents.

Ainsi, la mobilité figure au cœur de la politique RH du groupe, en offrant des opportunités à l'ensemble des collaborateurs, pour élargir leurs compétences et leurs responsabilités.

La gestion de carrières au sein de ZETA Maroc, répond à une manière de faire du groupe. Notre répondant explique cette démarche.

*« Nous avons les mêmes procédures. Des comités de carrières qui sont planifiés. On utilise un organigramme trois cases. On a pour chaque collaborateur, cette possibilité d'évolution sur le court ,moyen et long terme et les candidats qui peuvent le remplacer sur le court ,moyen et long terme.
L'ensemble des plans de succession sont renseignés. Ils sont complétés par les entretiens RH qu'on fait. Nous avons une grille d'identification de potentiel. Un certain nombre de critères mécaniques et d'autres critères non mécaniques. Nous avons aussi des réalisations importantes dans la mesure où aujourd'hui, plus de 50% de notre comité de direction est le fruit d'une promotion interne »*

L'exercice de ce volet au sein de ZETA Maroc répond aussi aux directives du groupe, qui mise sur l'anticipation et la gestion proactive dans le développement et l'évolution des compétences des collaborateurs. Le document de référence 2014 explique davantage ce volet.

« Dans une industrie en perpétuelle mutation, rester compétitif implique de faire régulièrement évoluer les compétences des collaborateurs et d'anticiper celles qui seront nécessaires pour concevoir, fabriquer et vendre les voitures de demain. C'est l'objectif de la gestion dynamique des compétences, qui donne également les moyens aux collaborateurs, au niveau individuel, de progresser dans l'exercice de leur métier et de développer leur employabilité »

6.2.4 La gestion des Talents

Après avoir transféré son programme Zeta Management Way, vers l'ensemble des filiales du groupe, ZETA a déployé plusieurs outils et dispositifs afin d'ancrer ce programme dans les pratiques au quotidien. La gestion des talents est l'un de ces dispositifs que le groupe a instauré au niveau de ses entités. La filiale Marocaine développe ainsi un processus de détection des talents basé sur une méthode du groupe. Notre répondant explique cette méthode.

*« Pour Le suivi de tout ce qui est talent, il y a une manière de faire pour tous les talents qui se développent au niveau de ZETA Maroc et qui fait l'objet d'un suivi un peu particulier de la maison-mère. Nous avons une politique d'entretiens croisés pour promouvoir les potentiels et un plan d'accompagnement des potentiels. Nous avons trois types de talents : Emerging High potential performer (EHPP), high potentiel performer (HPP), et corporate high potential performer (CHPP).
Les EHPP, ils sont évalués au niveau pays, les HPP et les CHPP sont validés au niveau Corporate. Ce sont les candidats du pays. On présente leurs dossiers. Ils sont validés au niveau Corporate. Dès qu'un collaborateur est détecté en tant que HPP, il devient un candidat potentiel au niveau de l'ensemble des entités du groupe ZETA au monde »*

Cette segmentation est importée intégralement de la maison mère, qui déploie la même technique au niveau des autres filiales. La gestion des talents est accompagnée aussi d'un outil appelé « Talent@Zeta » et qui permet de gérer ce volet. Ci après un extrait du

document de référence 2014.

« Le dispositif Talent@ZETA permet également de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de développement des collaborateurs, telles que la définition des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière. Enfin, l'outil Talent@ZETA permet désormais un pilotage plus étroit des plans de succession pour les postes clés de l'entreprise. L'outil Talent@Zeta, a été déployé dans 27 pays à fin 2014 pour la gestion des collaborateurs (Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Chili, Colombie, Croatie, Espagne, France, Hong Kong, Inde, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Turquie, Venezuela) »

Il s'agit d'un outil standard qui a été transféré à l'ensemble des filiales du groupe au monde sans aucune adaptation locale, au vu de son aspect global et adapté à tous les contextes.

6.2.5 L'évaluation de la performance

La démarche de l'évaluation de la performance annuelle des collaborateurs se base sur une méthode utilisée par la maison mère. Selon T.K, il s'agit d'une pratique standard transférée vers toutes les filiales du groupe.

« Il faut passer par des formulaires d'entretiens, où il y a des questions à poser. C'est au niveau d'un système TALENT@ZETA .Les gens se connectent et ils renseignent leurs objectifs, leurs réalisations, leurs besoins de formation et N+1 renseigne ses commentaires. Une fois que c'est validé, ces commentaires sont sauvegardés dans la mémoire du système. Là il s'agit d'une pratique du groupe, et qu'on respecte à la lettre »

Les entretiens d'évaluation se déroulent deux fois par an chez ZETA Maroc. Le groupe a instauré la méthode et l'a diffusée auprès de l'ensemble des filiales. Ci après un extrait du rapport d'activité 2014.

« En matière d'évaluation de la performance des collaborateurs, une même démarche d'harmonisation et de transparence a été définie, visant autant l'équité que la compétitivité. C'est la démarche Talent@ZETA, déployée à fin 2014 dans 27 pays. Partout dans le monde, les collaborateurs sont évalués à partir du même entretien individuel : même période, même support, mêmes critères. Depuis 2012, les postes sont évalués selon un référentiel international, développé par le cabinet Hay »

Au terme de l'évaluation annuelle, l'ensemble des collaborateurs du groupe bénéficient d'un intéressement variable, et qui vise à reconnaître l'engagement du collaborateur, son implication et la pertinence de ses résultats. L'évaluation donne lieu aussi à une évolution de la rémunération fixe, suivant le niveau de performance atteint. L'objectif assigné par le groupe, est de maintenir une cohérence entre la performance individuelle, le niveau de responsabilité et la rémunération.

6.2.6 La rémunération

La politique de rémunération au sein de ZETA Maroc répond à des directives globales, toute en respectant les spécificités locales. La filiale Marocaine a implanté sur instruction du groupe, la méthode de pesée de poste « Hay » et qui permet d'instaurer un climat d'équité social, touchant principalement l'axe de la rémunération.

« ZETA a choisi une politique d'évaluation des poids de poste. Nous avons aujourd'hui identifié l'ensemble des fonctions du groupe. On a regroupé les intitulés de postes dans des fonctions. Comme ça, on parle de la même chose. Chef de produit au Maroc c'est la même chose qu'en France. Après qu'on a fait ce premier exercice. On a le poids des postes. On a calculé le poids de chaque poste par rapport à une norme HAY du groupe. L'ensemble des collaborateurs chez ZETA connaissent leur poids de poste. Cet élément correspond à une rémunération sur le marché. Donc notre mode de rémunération suit l'enquête qu'on fait chaque année avec l'enquête Hay sur le marché, tout en gardant une grille Interne »

L'application de la méthode Hay au niveau de la filiale Marocaine, s'est faite dans le cadre d'un transfert global de pratique, tout en respectant les spécificités locales de chaque filiale. La mise en place de la méthode au niveau de ZETA Maroc a tenu compte du niveau des salaires au Maroc, ainsi que des autres particularités du régime fiscal Marocain différent de celui du pays de la maison mère.

La politique de rémunération de la filiale est marquée aussi par un échange permanent avec le groupe. Cet échange peut concerner des changements majeurs dans la politique, comme il peut toucher des décisions à prendre au niveau local. Notre répondant donne un exemple concret.

« (...) Oui bien sur, sur le plan de la promotion interne. Chaque année nous avons un plan de promotion, où les collaborateurs sont augmentés. Chaque année la DRH discute avec le siège pour arrêter le pourcentage d'augmentation. Ce n'est pas le même. C'est en fonction de la situation du pays. C'est en fonction de la situation de la rémunération dans le pays. On peut décider cette année un taux d'augmentation de 4%, mais l'année prochaine ce taux peut augmenter comme il peut diminuer. Ça dépend de la conjoncture. »

6.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

6.3.1 Facteurs liés au contexte national

6.3.1.1 Culture nationale

Le facteur « culture nationale » exerce une influence sur le transfert des pratiques RH à des degrés différents.

Concernant le volet formation, la filiale Marocaine de ZETA a fait le choix de clarifier les parcours de formation par catégorie de salariés (cadre, non cadre, ouvriers,...). ZETA Maroc a

ainsi adapté la manière de faire du groupe, et qui se base sur des parcours par thèmes. Notre répondant a expliqué cette décision.

« Ça répond à des spécificités locales dans le sens où les Marocains cherchent beaucoup de visibilité. Ils ont toujours besoin d'être rassurés. Si tu dis à un salarié Marocain que ton départ en formation dépend du n+1, il ne sera pas rassuré. Il a besoin d'avoir plus de visibilité. On a décidé alors d'instaurer un système transparent sur les formations à avoir sur les 3 années à venir. »

Cette adaptation a pu donner du résultat selon T.K, dans la mesure où les salariés ont adhéré à cette manière de faire, qui a satisfait aussi bien les salariés que leurs délégués.

6.3.1.2 Distance culturelle

Le groupe a développé plusieurs pratiques au niveau de la maison mère, et qui n'ont jamais fait l'objet d'un transfert vers la filiale Marocaine. Deux exemples ont été soulevés dans les données secondaires, et qu'on a essayé d'explorer lors de notre entretien avec le DRH de ZETA Maroc. Le premier exemple est relatif à la réduction du temps de travail, avec déduction du salaire. Il s'agit d'une décision prise par le groupe, suite à plusieurs accords signés avec les syndicats et partenaires sociaux, dont l'objectif est de permettre aux salariés de passer moins de temps au travail, avec une baisse systématique du revenu. Cette pratique a été implantée par le groupe en France et dans plusieurs pays Européens. Au Maroc, cette pratique ne pouvait jamais faire l'objet d'une diffusion au vu des différences culturelles. T.K explique davantage ce point.

« Le Français il en profite. Mais le marocain non. Tu peux lui proposer une baisse du temps de travail mais sans toucher à son salaire. Il y a des différences culturelles par rapport à ce sujet. C'est l'attitude à l'égard du travail, à l'égard de l'effort à fournir. Bref, c'est une pratique qu'on ne pourra jamais déployer au Maroc.»

Il s'agit surtout de la distance culturelle existante entre les deux sociétés. Généralement, les salariés Français sont habitués aux accords sociaux, qui leur permettent de faire concilier la vie professionnelle et la vie privée.

Le deuxième exemple, est lié aussi à cet arbitrage entre vie privée et vie professionnelle. Il s'agit de la pratique du télétravail ou alternance à domicile d'un à quatre jour par semaine, adoptée par le groupe, et qui permet à certains collaborateurs de concilier leurs contraintes familiales avec les exigences de leur travail. En France, plus de 2000 collaborateurs du groupe sont engagés dans cette démarche.

Cette pratique n'a jamais fait l'objet d'une discussion entre la maison mère et la filiale Marocaine de ZETA, dans la mesure où les différences culturelles existantes empêcheraient selon notre répondant, la mise en place et la réussite de cette pratique au Maroc.

« Si on adopte cette pratique au Maroc, ça veut dire qu'on va inviter tout le monde à ne pas travailler. C'est-à-dire que je suis chez moi je me connecte mais je fais autre

chose et je ne travaille pas. C'est compliqué pour nous de mettre en place cette solution-là. On n'a pas la culture pour travailler sans être contrôlé. Pour les français, je pense que ça rentre dans les mœurs et depuis longtemps. Je pense que le salarié Marocain n'est pas encore prêt culturellement pour ce genre de pratique»

Le décalage existant entre le salarié Marocain et le salarié Français, en matière d'attitude à l'égard du travail, a poussé probablement le groupe à adopter ce genre de pratiques là où les salariés disposent au préalable de cultures favorisant leur déploiement.

6.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

L'importance du volet Formation au niveau du groupe, trouve ses origines principalement dans les accords signés par la maison mère avec ses partenaires sociaux, ainsi que la réglementation exigeant un certain nombre d'heures de formation par collaborateur.

« Le DIF (droit individuel à la formation), issu de la loi sur la réforme de la formation professionnelle de 2004, a été mis en place, sur le périmètre de ZETA dans le cadre de l'accord de compétitivité. Il est remplacé en 2015, dans le cadre de la loi sur la Formation, l'Emploi et la Démocratie Sociale, par le compte personnel de formation »

L'extrait précédent tiré du rapport social 2014 indique le respect du groupe ZETA de la réglementation en matière de droit à la formation. Cette conformité à la loi, a donné lieu au sein du groupe, à un état d'esprit inculqué à l'ensemble des filiales, pour prioriser la formation, comme un pilier majeur du développement du capital humain. Le cadre institutionnel Français, riche de ses accords collectifs, et l'intérêt accordé au volet de la formation professionnelle, devenue un droit, a stimulé chez le management du groupe, le transfert des pratiques de formation, mêmes vers les filiales n'évoluant pas dans des environnements similaires à celui de la maison mère. La filiale Marocaine a ainsi adopté cet état d'esprit en créant des centres de formation dédiés aux collaborateurs Marocains, avec des programmes et parcours bien définis, malgré l'absence de lois similaires au Maroc, imposant aux entreprises ces démarches.

« Il y a beaucoup d'adaptations locales. Les pays ne sont pareils sur ce sujet-là. Pour les filiales installées dans pays là où il y a une réglementation locale qui les oblige de respecter une manière de faire, elles sont obligées de suivre. Mais pour les pays où il n'y a pas de contrainte réglementaire, on a le choix. Nous on a choisis de miser sur la formation. On mise sur la formation même si ce n'est obligatoire dans le code du travail. (...) Cette exigence d'heures de formation n'existe pas au Maroc. Mais nous DRH on s'est fixé des objectifs. On s'est dit minimum trois jours ou quatre jours de formations par an»

Le DRH de la filiale de ZETA Maroc explique aussi que d'autres volets de la RH, qui ne sont pas forcément régis par un cadre réglementaire précis, sont respectés aux mêmes normes de la maison mère.

Le cadre institutionnel local exerce un impact sur d'autres volets RH, notamment la politique de rémunération, qui répond aux lois en vigueur, mais aussi tient compte de

l'environnement économique pour la définition des augmentations annuelles à accorder dans le cadre des évaluations ou des promotions internes. Notre répondant confirme que le pourcentage d'augmentation à décider chaque année, est discuté au préalable avec la maison mère en mettant l'accent sur le niveau du développement économique et social du pays pour fixer un seuil.

6.3.1.4 La distance institutionnelle

Nous n'avons pas pu recenser des éléments pertinents évoquant l'influence de la distance institutionnelle sur le transfert de pratiques RH au sein de ZETA. Il demeure convenable toutefois, de souligner que le groupe part du cadre institutionnel de la maison mère comme référence pour la diffusion de ses pratiques RH dans le monde, tout en respectant la réglementation des pays d'implantation. Pour le cas du Maroc, et malgré l'existence d'un décalage réglementaire en matière de lois cadrant la formation, les accords sociaux, et autres volets de la RH, le groupe a maintenu sa politique dans l'optique d'harmoniser les pratiques de gestion au niveau de ses filiales. Par déduction, la distance existante, et en l'absence de contraintes réglementaires spécifiques au niveau local, a permis à la filiale de bénéficier du savoir faire du groupe.

6.3.1.5 Le secteur d'activité

L'industrie de l'automobile est une industrie en perpétuelle mutation. La compétitivité des entreprises du secteur dépend fortement des compétences de ses collaborateurs. Le développement de ces compétences est ainsi considéré par le groupe ZETA comme un vecteur important de croissance, et un facteur clé de succès, dans un marché connu mondialement par sa compétitivité. Les spécificités du secteur d'activité représentent par conséquent, l'une des motivations principales du groupe, pour la diffusion large de ses connaissances en matière de GRH. Les enjeux sont les mêmes que ce soit en Europe, ou en d'autres pays moins développés. Disposer d'une politique RH innovante et une gestion dynamique des compétences est perçu par le groupe ZETA comme le moyen incontournable pour rester compétitif face à une concurrence qui se développe.

Par ailleurs, notre répondant confirme que le secteur au Maroc est peu structuré. La position de leader occupée par ZETA Maroc, lui permet de se démarquer par rapport à ses concurrents.

« La structure actuelle du marché Marocain, fait que la majorité des profils intéressants, s'orientent vers nous. Les autres opérateurs du secteur ne les challengent pas beaucoup. ZETA Maroc se distingue aujourd'hui par son organisation, ses avantages, ses processus... Les mécanismes universels du secteur nous pousse à être innovant dans notre manière de faire, abstraction de la structure de la concurrence »

La logique sectorielle trouve ses déclinaisons au Maroc, dans la mesure où la filiale de ZETA est aussi dans le besoin d'innover dans sa politique RH pour se distinguer. Cette innovation

trouve principalement ses sources dans le transfert de bonnes pratiques du groupe.

6.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

6.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe ZETA

Le groupe ZETA suit une stratégie basée essentiellement que la conquête de nouveaux marchés. L'extrait suivant du rapport d'activité 2014 explique les grandes lignes de cette stratégie.

« Conquérir de nouveaux marchés, tout en consolidant une base européenne et des racines françaises : telle est la stratégie développée par le Groupe ZETA. Cette approche équilibrée, support d'une croissance rentable et régulière repose sur un cercle vertueux : les investissements réalisés en France servent le rayonnement international du Groupe, tandis que les fruits de la mondialisation bénéficient également à la France »

Le groupe suit aussi une stratégie ambitieuse au niveau de ses zones d'implantation, notamment au Maroc, où le groupe dispose de position de leader sur le secteur.

« Compte tenu de la nature de sa zone d'implantation, le Groupe ZETA Maroc ambitionne de se positionner parmi les acteurs clés qui contribuent, de manière directe, au développement socioculturel de la région. Convaincu que l'accès à la mobilité est indispensable au développement économique et social, le Groupe ZETA a fait de cet axe le fil conducteur de sa stratégie d'ancrage local »

La stratégie suivie favorise ainsi les pratiques de mobilité comme un vecteur de croissance. L'apport de la stratégie menée par groupe est par conséquent important pour le partage de bonnes pratiques en matière de GRH.

6.3.2.2 La structure organisationnelle de ZETA

La filiale Marocaine de ZETA fait partie de la direction de zone Afrique, Moyen Orient et Inde, et qui chapote l'ensemble des filiales de ces pays, avec des entités de support créées au niveau de la direction de zone. La DRH fait partie de ces fonctions. Selon notre répondant, l'organisation régionale, permet d'avoir une certaine décentralisation dans la décision, et plus de proximité du groupe avec ses filiales.

« La maison-mère a instauré une organisation par région, ça permet de rapprocher plus la maison-mère des filiales. Elle a mis en place des experts métiers. Lorsqu'on est sur un sujet de gestion individuelle, nous avons un expert qu'on peut consulter, lorsqu'on on est sur un sujet de gestion collective. Il y a énormément de processus qu'on a mis à notre disposition, il y a des comités de carrière qui se font avec la direction de zone. Il y a l'identification des potentiels qui est faite aussi dans ce cadre. Il y a énormément de choses aujourd'hui, on travaille ensemble »

Cette organisation selon T.K représente un élément favorable au transfert de bonnes

pratiques RH vers la filiale. Selon notre répondant, l'organisation actuelle, et en plus du transfert de connaissances effectué par la maison mère, le benchmark effectué auprès des autres filiales de la zone dans le cadre des échanges effectués, permet d'adopter de nouvelles pratiques RH innovantes pour la filiale.

6.3.2.3 La culture organisationnelle

Les valeurs du groupe ZETA sont adoptées par l'ensemble de ses filiales au monde. Le groupe diffuse les valeurs suivantes auprès de ses collaborateurs : la confiance, l'ouverture, la solidarité et l'implication. Ces valeurs s'inscrivent dans le cadre d'un programme mondial appelé « Zeta Way », et qui permet d'inculquer ces valeurs d'abord aux nouvelles recrues, et aussi veiller sur l'adhésion du reste des collaborateurs à la culture organisationnelle du groupe.

Notre répondant explique que les valeurs du groupe sont expliquées aux collaborateurs Marocains, en donnant des exemples issus de la culture Marocaine, afin de pouvoir s'assurer de la compréhension de ces valeurs.

T.K confirme par ailleurs, l'apport important de cette culture dans le transfert de connaissances RH, et surtout l'adhésion des collaborateurs à ces valeurs, permettant de mieux intégrer toute nouvelle pratique transférée par le groupe.

6.3.2.4 La capacité d'absorption

La filiale Marocaine de ZETA a toujours fait preuve de flexibilité dans l'utilisation des pratiques RH transférées par le groupe. Selon notre répondant, l'ensemble des pratiques RH qui ont été transférées par le groupe ont été déployées, soit d'une manière standard, soit en apportant une adaptation.

« Nous avons les compétences nécessaires pour absorber toutes les pratiques RH du groupe. Il y a des fois des pratiques qui ne peuvent être déployées vu des contraintes réglementaires ou un manque d'intérêt. Mais quand il s'agit de compétences ou de d'habileté, nous étions toujours prêts »

T.K insiste aussi sur la flexibilité qu'a adoptée la filiale Marocaine, comparativement à d'autres filiales. Selon lui, ZETA Maroc a toujours fait preuve d'ouverture.

« Il y a des filiales qui n'acceptent même pas de déployer des choses. Le Maroc déjà c'est un pays ouvert par rapport aux autres pays. Lorsqu'on est en réunion avec la DRH région ou on discute de nouveaux projets à mettre en place, généralement, les autres filiales sont toujours réticentes. Pour nous à ZETA Maroc, on est flexible, on accepte et on discute après au cas où cette pratique nécessite une adaptation ou autres »

La capacité d'absorption de la filiale est donc présente, et participe favorablement à la réussite de transfert de pratiques RH.

6.3.2.5 La capacité de dissémination

Le groupe a toujours insisté dans ses rapports publiés sur l'importance de l'ouverture à des partenariats intra groupe, comme un pilier de développement des filiales. Le groupe ZETA privilégie la communication interne pour diffuser ses connaissances au niveau international. La capacité de dissémination de la maison mère se voit à travers la volonté de ses acteurs de transmettre leur savoir faire aux différentes entités du groupe, en veillant sur la mise en place et l'appropriation de ses connaissances. La dimension internationale du groupe, impose une certaine cohérence dans les pratiques de gestion, poussant ainsi la maison mère à harmoniser ces pratiques auprès de ses filiales, en s'inscrivant dans une démarche continue de transfert de connaissances.

6.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

La relation entretenue entre la filiale de ZETA et la maison mère est marquée d'abord par une forte proximité. D'après T.K, cette proximité se voit à travers les échanges avec les responsables au niveau du groupe.

« Il y a énormément d'échanges. Beaucoup de négociations. Voilà. En fin de compte on a la décision qui est validée au niveau du siège.

Tout est validé au nouveau de la maison mère, on est dans l'échange avec notre siège. Avant la mise en place de tout nouveau projet RH, il y a beaucoup d'aller retour, beaucoup de discussions...on essaye d'argumenter en cas de désaccord avec une manière de faire à transférer. Notre siège était toujours à l'écoute. On arrive toujours à un consensus »

La proximité et l'écoute favorisent ainsi l'échange et le transfert de bonnes pratiques RH au sein du groupe ZETA. Les interlocuteurs de la filiale au niveau du groupe font preuve aussi de disponibilité par rapport aux interrogations et remarques de la DRH locale.

Notre répondant a évoqué aussi l'importance de la confiance mutuelle pour cet échange. D'après T.K, il est important d'établir cette confiance entre les acteurs impliqués dans le processus de transfert, afin de pouvoir atteindre les résultats escomptés.

Le facteur relationnel pour le cas de ZETA, représente donc un élément favorable pour le transfert des bonnes pratiques RH, dans le groupe.

6.4 Efficacité du transfert de connaissance

En matière de mesure de la réussite d'un processus de transfert de pratiques RH au sein du groupe ZETA, le reporting effectué par la filiale au groupe, revêt une importance capitale pour la maison mère, pour le suivi des actions entreprises dans le cadre de l'accompagnement des filiales. Le groupe exige souvent des indicateurs standards, et peuvent refléter l'état des lieux des pratiques transférées en matière d'utilisation et d'appropriation par les collaborateurs locaux. Le groupe exige par exemple, des indicateurs comme le taux d'accès à la formation, pour mesurer le poids des dispositifs de formation déployés au niveau de la filiale, le taux de couverture en compétences stratégiques,

permettant d'évaluer la gestion des carrières et des talents au sein de la filiale. Ces indicateurs de performance sociale permettent à la fois de mesurer le climat social au sein de la filiale, et en même temps, voir dans quelle mesure l'accompagnement RH du groupe donne des résultats. La particularité pour ZETA, est le fait d'adresser à la maison mère des reporting spécifiques dans le cadre de projets RH transférés par le groupe. La mesure de l'efficacité du transfert de pratiques RH se fait tout au long du processus, en essayant de mesurer le taux de déploiement, le taux d'application et le taux de réalisation des pratiques transférées. La filiale se base sur des critères qualitatifs pour estimer chaque pourcentage, en faisant appel aux opinions des acteurs concernés par la mise en place desdites pratiques. Le taux de déploiement figure parmi ces indicateurs où la filiale avance des pourcentages d'avancement de mise en place de certaines pratiques RH transférées. Notre répondant a insisté aussi sur l'importance du consensus de l'ensemble des acteurs impliqués dans le transfert, pour pouvoir apprécier sa réussite.

« Ce qu'on essaie de faire, c'est de s'assurer de la portée de chaque projet RH avant de le déployer. A ce stade, il y a le rôle des délégués du personnel qui est très important. Il donne leur avis sur chaque projet à déployer. Le rôle de la ligne managériale est aussi très important. Honnêtement, on ne se précipite pas. On prend le temps de bien réfléchir, surtout lorsqu'il y a projet nouveau. Et lorsqu'on le déploie on est convaincu qu'on va le réussir. Sinon on ne déploie pas »

La réussite du transfert de pratiques RH au sein de la filiale de ZETA Maroc, est gérée en amont, en recueillant l'avis de l'ensemble des acteurs concernés, en procédant aux ajustements nécessaires avant la mise en place effective de la pratique. La réussite est ainsi jugée au préalable, en partant du consensus sur la pratique à mettre en place, et à posteriori en se basant sur la satisfaction individuelle de chacun des acteurs.

6.5 Synthèse du cas

- La fonction RH est l'une des axes stratégiques de développement du groupe ZETA. Le groupe veille sur l'harmonisation de la gestion des RH au niveau des filiales, tout en considérant les spécificités de chaque pays. Les normes et les standards du groupe en matière de GRH sont largement diffusés, et font l'objet d'un consensus auprès de l'ensemble des entités et filiales. La filiale de ZETA au Maroc, adopte le même état d'esprit en accordant le même intérêt au capital humain. La filiale a pu ainsi adhérer aux orientations générales du groupe.
- Le transfert de pratiques RH est très présent au sein du groupe ZETA. La plus grande majorité des pratiques RH au sein de la filiale Marocaine sont le fruit d'un transfert de la maison mère. Ce transfert est marqué d'abord par la standardisation accrue du groupe, en mettant en avant des dispositifs ayant une portée plutôt global, et nécessitant peu ou aucune adaptation au contexte local. Les pratiques de recrutement, de formation, de rémunération, de gestion de carrières et de talents ont fait l'objet d'un transfert standard, avec des légères adaptations. La tendance

vers la standardisation tient ses origines dans la richesse du dispositif d'outils et de démarches existants au niveau de la maison mère, ainsi que l'ouverture internationale du groupe, permettant une diversité dans les outils, et une flexibilité dans leur utilisation suivant les contextes.

- Les facteurs contextuels d'ordre national, ne disposent pas d'un effet significatif sur le transfert de pratiques RH. La culture des pays d'origine et hôte, exerce des fois un impact sur certaines pratiques RH. Le cas des pratiques globales n'ayant fait l'objet d'aucun transfert auprès de la filiale démontre déjà de l'existence d'une distance culturelle, freinant le transfert de plusieurs pratiques utilisées au niveau de la maison mère et de certaines filiales. Les facteurs d'ordre organisationnel, exercent tous sans exception, un impact important sur le transfert. Enfin, la qualité des relations entretenues entre la maison mère et sa filiale, impacte positivement le transfert, dans la mesure où c'est grâce à la confiance et la proximité établie entre les acteurs des deux établissements, que l'ensemble des dispositifs RH éployés au niveau de la filiale sont le fruit d'un échange riche entre ces acteurs.
- L'efficacité et la réussite du transfert de pratiques RH passe avant tout par une concertation au niveau de la filiale avec l'ensemble des acteurs qui seront impliqués de près ou de loin dans l'utilisation de ces pratiques. La filiale travaille sur l'anticipation et la communication pour préparer la mise en place des nouveaux projets RH, participant activement dans la réussite de leur transfert et leur appropriation par les collaborateurs locaux. Le groupe fait appel aussi à certains indicateurs et reporting, permettant d'apprécier le niveau d'avancement dans la mise en place de certains projets RH transférés.

7 Cas ETA

Pour l'analyse du cas ETA, nous avons fait appel à une multitude de ressources. Notre principale ressource est représentée par deux entretiens dont un premier conduit avec G.K le responsable du département formation de la société, ainsi d'un deuxième avec Z.L un HRBP (Human resource business partner). Nous nous sommes basés aussi sur divers données secondaires, que nous détaillons comme suit :

- Le document de référence du groupe (2014).
- Rapport du groupe sur les pratiques de rémunération (2014).
- Bilan social du groupe (2012-2013).
- Communiqué de presse du groupe (2013).
- Divers articles de presse (2013-2014-2015).
- Site institutionnel du groupe.
- Site institutionnel de la filiale Marocaine.

7.1 Présentation de la société ETA et de la fonction RH

ETA Maroc est une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, créée en 1913. Le capital d'ETA Maroc est détenu à hauteur de 56% par le groupe Français ETA. Le reliquat du capital est détenu par des actionnaires Marocains. ETA Maroc opère dans les métiers de la banque et la finance, avec un réseau constitué de plus de 500 agences et plus de 4000 collaborateurs.

ETA Maroc répartit son activité entre la banque commerciale destinée principalement, aux clients particuliers et les PME, la banque de financement et des grandes entreprises, ainsi que la banque de la clientèle privée. Le groupe au Maroc développe actuellement une image de banque universelle, proposant divers services à la clientèle, en parfaite synergie avec d'autres filiales spécialisées du groupe implantées au Maroc et qui proposent des services complémentaires aux services bancaires proposés par ETA.

La filiale Marocaine dispose actuellement d'un taux d'encadrement de 44%, grâce principalement à une politique encourageant la promotion interne et la montée en compétences à travers des cursus de formation personnalisés.

ETA Maroc fait partie du groupe multinational Français ETA, qui est coté au niveau du CAC40. Le groupe ETA est présent dans 76 pays, avec plus de 148 000 collaborateurs. Le groupe créé en 1864, est considéré aujourd'hui comme l'un des importants groupes financiers au monde, avec 30 millions de clients répartis sur l'ensemble des filiales du groupe. Le produit net bancaire consolidé du groupe au titre de l'exercice 2014 a dépassé 23 milliards d'euros.

Le volet international au niveau du groupe est organisé autour d'un pôle international regroupant l'ensemble des filiales d'ETA au monde. Le pôle dispose aussi de différentes fonctions support, qui apportent l'accompagnement et le soutien nécessaires aux filiales.

La filiale Marocaine d'ETA dispose ainsi de relations fonctionnelles directes avec le pôle international du groupe, en plus de relations entretenues occasionnellement avec la maison mère.

- La fonction RH au sein du groupe ETA :

La fonction RH figure parmi les fonctions stratégiques du groupe ETA. Au sein du groupe, la relation avec les collaborateurs est tout aussi primordiale que la satisfaction des clients.

Plusieurs aspects distinguent la politique RH du groupe ETA. Cette politique incarne d'abord les valeurs du groupe, à travers l'encouragement du travail d'équipe, l'implication et l'engagement de l'ensemble des collaborateurs. La politique RH favorise aussi la diversité, l'émergence des talents, et la mobilité interne.

Courant les trois dernières années, le groupe ETA a pu développer son agilité en matière de pratiques RH, en accompagnant les changements que connaît le monde en matière de nouvelles technologies de communication.

Le DRH groupe souligne l'importance des ressources humaines pour la conduite de ce changement.

« Les ressources humaines constituent le levier de la mise en œuvre de la révolution numérique »

Ainsi, le groupe ETA mène une politique active sur les réseaux sociaux. ETA utilise ses canaux comme un moyen de communication et d'échange communautaire, autour de thématiques précises. Le groupe a pu se distinguer à travers plusieurs prix, pour la qualité de sa présence en tant qu'employeur sur le web, à travers l'écoute des candidats au travers de divers canaux.

Le digital est devenu au sein du groupe ETA un levier clé pour la révolution des pratiques managériales au sein du groupe. Ci après un extrait d'un communiqué de presse du groupe soulignant l'alignement de la politique RH aux nouvelles exigences de l'environnement.

« Tous les process RH sont passés à l'aune du numérique, pour une mutation du groupe en profondeur, ciblée sur trois priorités :

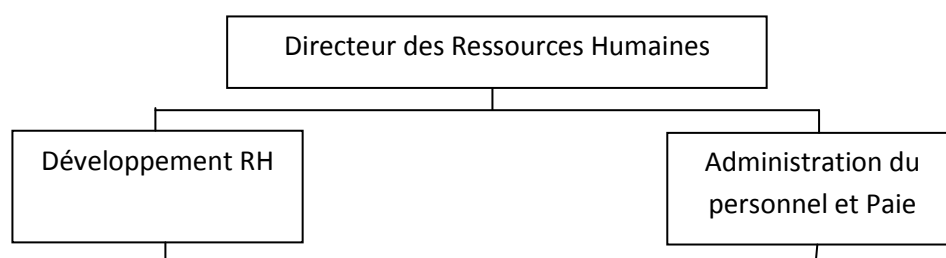
- 1. L'employabilité : c'est-à-dire développer les compétences digitales des collaborateurs dans un double objectif de performance et d'employeur responsable.*
- 2. La culture d'entreprise pour développer l'innovation. Le digital permet de développer la créativité à l'intérieur de l'entreprise en encourageant le collaboratif, et avec l'écosystème extérieur dans un esprit d'open innovation.*
- 3. L'attractivité pour faire évoluer les processus RH à l'ère du digital : Pour continuer à attirer les talents, notamment les digital natives et les profils IT dont le Groupe a besoin, et les fidéliser, ETA doit faire évoluer ses processus RH pour les rendre plus digitaux, plus collaboratifs, plus mobiles. »*

L'ensemble des aspects RH du groupe, sont entrain de muter vers une nouvelle manière de faire basée sur le digital. Le choix est à la fois subi et délibéré, dans la mesure où les changements technologiques obligent l'ensemble des entreprises à les suivre, et en même temps cette politique reflète une image moderne et agile du groupe, permettant d'attirer et de fidéliser des profils intéressants.

Le groupe a ainsi développé des programmes pour accompagner ce changement, notamment le programme « digital pour tous », proposant aux collaborateurs des ateliers, des conférences et des classes virtuelles, afin de les sensibiliser aux enjeux de cette stratégie, et participer ainsi à l'appropriation des outils numériques.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine d'ETA :*

La direction des ressources humaines de la filiale Marocaine d'ETA, dispose d'un effectif de 52 personnes. La direction s'organise de la façon suivante :



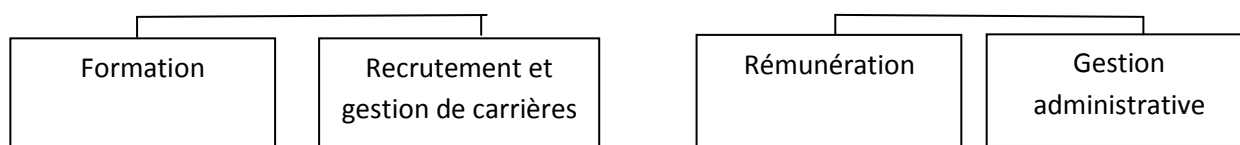


Figure N° 13: Organigramme de la Direction des ressources Humaines d'ETA Maroc.

Le développement RH se compose de deux départements distincts : La formation d'un côté et la gestion de carrières et recrutement de l'autre côté.

Le département formation est composé de huit collaborateurs, dont cinq formateurs permanents.

La gestion de carrières et recrutement est composé de six gestionnaires appelés HRBP (Human Resources Business Partner). Le rôle de ces derniers est d'établir une proximité entre les collaborateurs de l'établissement et la DRH, à travers une gestion personnalisée des carrières, ainsi que le suivi des besoins en recrutements. Chaque HRBP dispose d'un portefeuille constitué de clients internes. Le rôle joué par la fonction HRBP est décrit par notre répondant Z.L.

« Il faut dire que le HRBP est devenu le partenaire privilégié aussi bien des lignes métier que des collaborateurs. Cette fonction a été créée dans une double logique, développer une proximité manager afin d'assurer la fluidité de tous les process RH liés au développement des compétences, et aussi, ça c'est la grande bataille qui a été entreprise dans cette réorganisation, c'est la création de la proximité avec les collaborateurs »

La gestion collective ou administrative regroupe l'ensemble des aspects relatifs à l'administration du personnel, notamment la rémunération, les crédits au personnel, la gestion des dossiers médicaux et sociaux,...

La DRH d'ETA Maroc est passée par plusieurs projets de réorganisation, notamment le choix d'opter pour une fusion des fonctions gestion de carrière et recrutement, à travers la création de la fonction HRBP. D'autres projets de réorganisations sont aussi à l'étude au niveau de la maison mère, en concertation avec la filiale.

« Là on revient à une autre source qui est très importante, c'est que la maison mère a créé un poste qui s'appelle un poste de transformation RH. C'est une équipe de consulting interne qui est dédié à la réalisation des réorganisations RH des filiales dans le cadre du groupe et pour la filiale marocaine il faut dire que cette équipe vient de réaliser un diagnostic en vue créer un certain nombre de postes donc la filiale marocaine en a besoin »

Le groupe a ainsi instauré cette pratique de gestion des transformations RH, en créant une fonction au sein de la DRH Marocaine. Cette fonction constituera ainsi un relais entre le groupe et la filiale Marocaine, en matière de transfert de pratiques RH, ainsi que leur mise en œuvre sur le terrain.

Le transfert de pratiques organisationnelles liées à la RH, ne s'est pas arrêté à ce niveau, puisque la maison mère d'ETA a décidé aussi de créer une nouvelle fonction au niveau de la filiale Marocaine. Il s'agit de la fonction « responsable Compensation & benefits » appelée aussi « Comp & Ben ». La fonction a pour objectif d'appréhender les attentes des collaborateurs en terme de rémunération, en préparant une politique salariale cohérente avec les contraintes budgétaires. Le responsable Comp & Ben prend en charge aussi la gestion budgétaire des avantages sociaux.

Par ailleurs, notre répondant Z.L confirme que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ne se pratique pas réellement au niveau de la filiale, pointant du doigt le manque de pro-activité dans la gestion actuelle des RH.

« Il faut dire actuellement nous travaillons à l'aveuglette et au besoin, à la marocaine, il n'y a pas d'organisation proactive, il n'y a aucune organisation proactive et donc ce poste là il est inspiré d'une organisation GPEC sachant que la GPEC n'existe pas au Maroc il faudrait la mettre en place, parce que ça serait le tableau de bord qui va permettre au RH, aux experts RH de réaliser leurs missions dans de bonnes conditions et que l'impact de leur missions soit visible et palpable »

La révolution digitale du groupe commence aussi à se répercuter sur la filiale Marocaine, puisque ETA Maroc a adopté récemment l'approche de recrutement via les réseaux sociaux, notamment LinkedIn. La filiale utilise aussi l'outil HR-Connect qui représente un espace d'échange de bonnes pratiques.

La politique RH de la filiale Marocaine est essentiellement inspirée de la politique du groupe. L'ensemble des pratiques déployées au niveau de la maison mère, sont transférées vers la filiale Marocaine, avec des degrés différents.

La DRH d'ETA Maroc entretient des relations fonctionnelles avec la DRH au niveau du pôle international. ce dernier veille sur l'harmonisation de l'organisation RH au niveau des filiales internationales du groupe.

7.2 Le transfert des pratiques RH au sein d'ETA

La filiale Marocaine d'ETA représente l'une des filiales stratégiques pour le groupe. Le marché Marocain, ainsi que l'ancienneté de l'implantation au Maroc, permettent à la filiale Marocaine de bénéficier de plus d'accompagnement et d'assistance de la part de la maison mère en matière de projets structurants touchant l'aspect organisationnel, notamment le volet de la GRH. Durant nos entretiens avec les deux responsables d'ETA Maroc, nous avons pu constater la forte présence du groupe dans le quotidien de l'entreprise. Cette présence se manifeste souvent par un accompagnement dans la mise en place de l'ensemble des projets innovants de la société. Dans ce qui suit, nous allons exposer l'ensemble des pratiques RH ayant fait l'objet de transfert, et qui ont été recensées dans nos entretiens et données secondaires.

7.2.1 Le recrutement

La politique de recrutement du groupe ETA se décline en fonction des caractéristiques des métiers et des contextes propres à chaque zone géographique.

ETA Maroc utilise tout de même des méthodes de recrutement du groupe, notamment en faisant appel au site ETA Carrers, qui propose un processus de recrutement unifié pour les filiales du groupe. Suivant le document de référence 2014, plus de 360 000 candidatures ont transité du site.

Les nouveaux modes de recrutement basés sur le digital, ont été déployés par le groupe afin de capter plus de profils.

La transition numérique du groupe s'est répercuté aussi sur la filiale Marocaine, qui a aussi entamé courant 2015, des démarches de renforcement de la présence de l'entreprise, sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn. Selon notre répondant Z.L le recrutement via les réseaux sociaux commencent à prendre de l'ampleur au niveau d'ETA Maroc.

« Il y a actuellement un projet sur lequel nous sommes en train de travailler : l'utilisation des réseaux sociaux en particulier LinkedIn. donc là il y a une convention qui va faire être signée avec LinkedIn. Ça sera une source supplémentaire pour nous pour l'attraction des candidats. Cette présence virtuelle va nous permettre de contrecarrer un ensemble de rumeurs, et d'informations polluantes de l'image de RH que nous cherchons à mettre en place ».

Le recrutement via les réseaux sociaux est une démarche qui a été initiée par la maison mère qui a insisté auprès des filiales pour l'instauration de nouvelle méthode de recrutement.

ETA Maroc continue toutefois à utiliser les méthodes classiques de recrutement, en développant davantage les relations avec les écoles, à l'image de ce qui est pratiqué au niveau de la maison mère.

Le processus de recrutement au niveau d'ETA Maroc, est calqué sur celui de la maison mère, avec des adaptations locales.

Notre répondant Z.L a mis en avant les particularités du contexte culturel et institutionnel Marocain, poussant la filiale à rendre le processus plus flexible, et surtout plus adapté au contexte.

« Il y a aussi certaines situations liées au recrutement en particulier, le délai de recrutement universellement accepté au niveau du groupe c'est 2 semaines. Chez nous ce n'est pas forcément le cas. C'est lié à plusieurs facteurs : le plus important c'est notre rapport au temps, le rapport du marocain au temps. (...) Justement, par exemple quand je donne la liste des documents à préparer pour un dossier de recrutement, je demande à la personne le temps nécessaire pour préparer toutes les pièces ? Il peut bien m'annoncer 2 à 3 jours, et par la suite il peut disparaître pendant 2 à 3 semaines et puis revenir et dire : excusez-moi, il y a telle administration qui m'a fait souffrir le martyr pour avoir tel document. On est sensé comprendre ces contraintes parce qu'on sait pertinemment que le système administratif marocain il est ce qu'il est, il faudrait qu'on fasse avec les moyens du bord. Par moment ça peut créer de sérieux problèmes il y a la ligne métier qui attend impatiemment ce profil là, au lieu de s'engager sur deux semaines au lieu de déploiement du profil, on est obligé de s'engager sur 4, 5 semaines ».

L'adaptation forcée de la pratique de recrutement est la résultante d'un double effet culturel et institutionnel. Allonger le délai de recrutement à plus de 2 semaines, qui est le délai reconnu au niveau du groupe, devient ainsi la règle pour la filiale.

La composition du dossier de candidature représente aussi un point de différenciation avec la maison mère, dans la mesure où le dossier reprend une multitude d'informations relatives au candidat. La filiale développe aussi localement plusieurs tests de Quotient intellectuel (QI), sachant que ce genre de test est considéré comme une pratique discriminatoire aux yeux de la maison mère.

La filiale d'ETA développe ainsi ses propres pratiques, et qui sont à ses yeux plus adaptées au contexte Marocain, malgré leur discordance avec les pratiques du groupe.

Le programme « Starting » développé au niveau de la maison mère, et qui permet d'accueillir et d'intégrer les nouveaux collaborateurs, est aussi adopté au niveau de la filiale Marocaine. Ci après un extrait du bilan social du groupe.

« Mis en place dès l'arrivée du nouveau collaborateur, d'une durée de 12 à 18 mois, il l'aide à mieux connaître le Groupe, sa stratégie, ses métiers et fonctions, ses valeurs ainsi que les perspectives de carrière qui lui sont offertes »

Ce programme a été déployé au niveau d'ETA Maroc, qui a fait le choix d'utiliser ce dispositif pour l'accompagnement des nouvelles recrues. Le programme intègre des séminaires avec le top management de l'entreprise, ainsi que des journées d'intégration, avec des animations et des Team building. Courant l'année 2012, et au vu des restrictions budgétaires, ETA Maroc a décidé d'abandonner ce programme.

7.2.2 La formation

Le groupe ETA investit de façon permanente dans la formation, et considère ce volet comme l'un des volets importants pour le développement des compétences et l'employabilité des collaborateurs.

Les formations déployées au sein du groupe, touchent les différentes facettes du métier, notamment des cursus dédiés au management du risque, les formations managériales, les formations techniques. Le groupe développe aussi des cursus pour la promotion interne, donnant l'opportunité à des collaborateurs de bénéficier de promotions internes.

« Le Cursus Cadre, parcours de formation d'une durée de 18 mois, offre la possibilité à des salariés à potentiel d'accéder au statut "cadre", les préparant ainsi à assumer des responsabilités élargies et, potentiellement, à encadrer une équipe. Véritable outil de promotion interne, le Cursus Cadre participe à l'égalité des chances en matière d'évolution dans l'entreprise et contribue à assurer la diversité de l'encadrement. Il s'adresse à tous les collaborateurs du groupe ETA quel que soit leur pôle d'appartenance, le contenu des formations étant transversal et les exemples traités issus de différents métiers du Groupe.»

L'extrait précédent tiré du bilan social 2014, met l'accent sur l'importance accordé au cursus Cadre, pour la montée en compétences des employés du groupe. Il s'agit aussi d'une pratique qui a été transférée par le groupe à sa filiale Marocaine, permettant d'améliorer considérablement le taux d'encadrement de la filiale, tout en faisant plus appel à la promotion interne.

La politique de la formation du groupe a permis de couvrir une large population, en faisant bénéficier en 2014, plus de 85% des salariés du groupe de formations, en évolution par rapport à l'année 2013.

L'état d'esprit de la politique de formation du groupe, se base aussi sur des principes clés.

« Auparavant, la logique d'apprentissage était d'absorber des connaissances pendant des périodes dédiées. Aujourd'hui, l'apprenant sait que les connaissances sont disponibles et qu'il peut les utiliser lorsqu'il en a besoin, par exemple pour réviser avant un rendez-vous. Cela implique une approche de la formation par compétences plutôt que par savoirs. Les compétences ne peuvent plus être transmises en bloc et « absorbées » passivement. On les acquiert, on les développe par la pratique, dans une approche Learning by doing. Les formations on the job, time to market, sont essentielles »

Le groupe veille ainsi, sur la formation par compétences basée sur une culture d'apprentissage, et une expérimentation sur le terrain.

La filiale Marocaine s'inscrit aussi dans cette optique, en optant pour des dispositifs favorisant l'apprentissage par l'expérimentation.

Le transfert de connaissances RH est une coutume ancienne pour ETA Maroc, au vu de l'ancienneté et l'historique de la fonction, ainsi que son importance que ce soit pour le management local ou celui du groupe. G.K souligne l'importance du transfert de connaissances pour le groupe ETA.

« Je crois aussi qu'il y a cet esprit de transfert de connaissances c'est-à-dire, moi je l'ai vécu. Quand une filiale a des choses à partager avec d'autres filiales, pourquoi ne pas laisser cet échange ? Pourquoi laisser les autres se débrouiller ? et passer des années pour arriver aux mêmes résultats que les autres. Je trouve que ça a du sens. Maintenant, je suis d'accord aussi sur une chose, c'est que tout est dans la manière aussi. je pense que le transfert quand il n'est pas fait dans l'esprit de transfert, c'est-à-dire quand on cherche à imposer, c'est moi qui sait ce qui convient ou pas, c'est mal vu, même si c'est pour le bien de la filiale. Tout est dans la manière aussi »

Pour faciliter le transfert et l'appropriation de cet état d'esprit au niveau des filiales, le groupe ETA a mis en place un dispositif global appelé « la banque normative », et qui intègre l'ensemble des procédures du groupe par métier. Le département formation a ainsi fait appel à cet outil pour développer des concepts existants au niveau du groupe, notamment l'agence Ecole. Z.L explique davantage ce dispositif.

« J'ai utilisé la banque normative pour la création d'une agence école, pour la gestion des achats formation, pour la gestion des actions de formation en l'absence d'un

manuel de procédures clairement définies. L'agence école si je prends par exemple la banque normative, là je vais parler d'un volet assez particulier, dans la logistique de l'agence école, il faudrait qu'il y ait 2 salles communicantes, une salle pour les formations et puis la salle où il y a l'agence école en bonne et due forme avec le bureau de directeur, un bureau de chargé de clientèle, et par la suite un guichet pour les chargés d'accueil et ça c'était le standard international et que j'ai vu aussi dans d'autres pays en particulier la Roumanie, qui ont déployé une agence en bonne et due forme uniquement pour les exercices de l'agence école »

L'agence école est un dispositif respectant la logique de formation par expérimentation. Le concept reprend fidèlement l'ensemble des aspects existants dans une agence bancaire, ce qui permet aux collaborateurs de simuler des situations et des expériences proches de la réalité, notamment en matière des relations avec la clientèle, et la gestion administrative de l'agence.

Pour l'implantation du concept au niveau local, la filiale s'est basée principalement sur la banque normative comme source d'information, en plus de l'observation directe effectuée au niveau d'autres filiales du groupe qui ont utilisé le concept. Le document de référence 2014, souligne l'importance donnée à ce concept.

« Plus de 800 000 heures de formation métiers distribuées aux profils commerciaux (agences, télé-conseillers) et back office dès leur prise de poste, dans les « FAC » (Favoriser l'Acquisition des Compétences) de la Banque. Ces mises en situation sur des cas concrets couvrent les aspects comportementaux, techniques, métiers et risques associés (...) Les agences école permettent la mise en situation des apprenants sur des problématiques de relation clientèle dans un environnement de travail quasi réel. On dénombre une trentaine d'agences école réparties dans des filiales situées en Europe centrale et orientale, en Russie, dans le bassin méditerranéen et en Afrique subsaharienne »

Notre répondant Z.L a souligné toutefois la faiblesse des moyens déployés par la filiale, pour réussir cette expérience, notamment les mesures de sécurité nécessaires pour la gestion du coffre fort, ainsi que les aménagements exigés pour ce genre de concepts. Des validations ont été sollicitées au top management de la filiale pour pouvoir débloquer des volets logistiques nécessaires pour la mise en place de l'agence école. La filiale était dans l'obligation d'adapter certaines mesures techniques requises suivant les contraintes et les moyens disponibles

« Du coup, j'ai constaté qu'on avait peu de moyens par rapport aux standards qui sont définis par la banque normative, et qu'il a fallu faire avec les moyens du bord quitte à par moment, je ne dirai pas abandonner certaines mesures sécuritaires mais, adapter les mesures sécuritaires parce que ces salles communicantes étaient faites dans une logique aussi bien pédagogiques que dans une logique de sécurité liée au coffre qui devrait abriter de vrais billets, de vrais valeurs. Aussi les mesures de sécurité relatives au coffre-fort définies par la banque normative n'étaient pas forcément appliqué dans notre cas et nous aussi on a dû passer par la présidence de la banque pour pouvoir mettre en place un coffre-fort et le doter de moyens et que le

transporteur de fonds viendra régulièrement alimenter le coffre qu'on avait au niveau de l'agence école »

La procédure a fait l'objet d'un transfert via la banque normative, mais avec des adaptations suivant les moyens et contraintes de la filiale.

La formation a toujours représenté une priorité pour ETA Maroc. Le centre de formation de l'entreprise a pu développer une forte notoriété comparativement aux entreprises du secteur.

Cette notoriété a impacté le mode de transfert de pratiques RH développé par le groupe. La filiale Marocaine d'ETA a toujours joué un rôle actif dans le processus de transfert, dans la mesure où l'équipe du département Formation de la filiale, faisait partie des équipes des différents projets liés à la formation développés par le groupe. G.K explique davantage ce volet.

« J'ai pu mettre en place pas mal de choses grâce au pôle international du groupe. Vraiment, il y a une parfaite synergie et coopération. J'ai eu la chance que ETA Maroc ait été choisie comme filiale pilote dans pas mal de projets. Ça c'est un fait. Mieux encore, ETA Maroc faisait partie de l'équipe de projet qui a défini en fait les aspects formation sur la banque normative. Ce qui fait un peu les pratiques qui vont être faites au niveau de toutes les filiales. ETA Maroc était une partie prenante. »

Cette notoriété a permis aussi à ETA Maroc de jouer un rôle d'initiateur de transfert de connaissances liées à la formation en faveur d'autres filiales du groupe, notamment en Afrique.

Notre répondant G.K confirme aussi que l'ensemble des programmes transférés de la maison mère font l'objet d'une concertation et d'un échange entre le groupe et la filiale. Cette dernière prend aussi le relais pour opérer les adaptations nécessaires, suivant les spécificités légales ou culturelles locales. La participation de la filiale dans le processus de transfert a donc un effet positif sur la réussite du transfert de pratiques, dans la mesure où ces pratiques sont façonnées suivant les spécificités et les attentes de la filiale.

Notre répondant confirme aussi que le transfert ne se fait pas toujours dans un sens unique. ETA Maroc a joué le rôle de pilote pour plusieurs projets de Formation initiés par le groupe, ce qui lui a permis de disposer d'une position privilégiée vis-à-vis de la maison mère, mais aussi à l'égard des filiales Africaines du groupe.

La filiale Marocaine d'ETA dispose aussi de relations directes avec un interlocuteur au niveau de la maison mère. Le groupe a fait le choix de désigner des Training Partner, pour chaque filiale, et qui constitue la porte d'entrée de la filiale en tout ce qui concerne le volet Formation.

ETA Maroc déploie aussi des formations standards qui sont imposés par le groupe, notamment en ce qui concerne la réglementation, ou les dispositifs de vigilance.

« En revanche, il y a des formations qui viennent de la direction du groupe, elles sont obligatoires. Par exemple, des formations sur les risques. Par exemple risque de réputations Ou encore le FATCA. Il s'agit d'un accord qui voudrait que les Banques fournissent des informations sur les avoirs de tous les clients d'indices d'américanité. La France a signé des accords avec les USA , Donc toutes les filiales des banques dont les pays ont signé cet accord avec les USA sont obligées de se conformer. Le groupe ETA n'y échappe pas. Cette mesure est applicable à ETA Maroc, et elle va se généraliser à l'ensemble des banques »

Notre répondant a cité aussi l'exemple des formations relatives aux fraudes, que le groupe impose à l'ensemble des filiales. La filiale Marocaine ne dispose d'aucune marge de manœuvre pour ce genre de formations, et elle est obligée de suivre les instructions du groupe, sans aucune adaptation au contexte Marocain.

G.K fait ainsi la distinction entre les pratiques de formation initiées directement par le groupe et celles du pôle international du groupe. Pour notre répondant, le transfert de connaissances tel qu'il est opéré actuellement avec le pôle international, s'inscrit dans une logique d'échange et de concertation, contrairement aux pratiques transférées directement par le groupe, qui sont imposées sans aucune marge de manœuvre.

Le département Formation d'ETA Maroc est impliqué aussi dans la politique de digitalisation suivie par le groupe, et ce à travers le déploiement de blended learning (formations en présentiel et e-Learning), malgré que la filiale se trouve des fois face à des difficultés liées à la bande passante. Ces difficultés purement techniques, représentent actuellement un obstacle au transfert des pratiques digitales du groupe.

Pour conclure sur ce volet relatif au transfert des pratiques de formation, G.K résume le procédé de transfert choisi par le groupe ETA comme suit :

« A mon avis la tendance maintenant c'est l'uniformisation des façons de faire à travers le monde. Je crois que c'est beaucoup plus simple d'avoir un cadre global cohérent et commun avec des spécificités et une marge de manœuvre localement »

7.2.3 La Gestion de carrières

Considérée comme le point central de l'adaptabilité des salariés aux évolutions de l'entreprise, la mobilité interne est donc placée au cœur de la politique RH du groupe. Le groupe ETA dispose de plus de 600 métiers, ce qui favorise les mobilités et les passerelles entre ces métiers. La politique de gestion de carrières au sein du groupe ETA reste strictement liée à la politique de Formation, qui développe des cursus cadre, encouragent l'évolution de carrière.

ETA Maroc s'inscrit dans la même logique du groupe, favorisant la mobilité interne, avec des parcours évolutifs personnalisés pour l'ensemble des collaborateurs, en se basant sur ses atouts, notamment l'étendue géographique du réseau national, ainsi que la diversité des

métiers.

Avant 2005, la gestion de carrières à ETA Maroc était limitée à la gestion des mutations. Fonction qui a été assurée par une seule personne. Après l'arrivée d'un expatrié en tant que DRH adjoint, une réorganisation a été opérée au niveau de la DRH, pour instaurer le procédé du groupe en matière de gestion de carrières. Z.L nous explique.

« Donc après l'arrivée de cet expatrié, il y a eu le recrutement des gestionnaires de carrières, donc ils étaient un peu triés sur le volet, entre des personnes qui ont déjà fait le réseau avec des métiers et des sensibilités RH en l'occurrence des responsables ressources humaines en région. On a constitué une équipe de 4 personnes qui avait pour mission de réaliser les mobilités, d'accompagner les collaborateurs, mais on s'est vite aperçu que cette organisation ne pourrait pas tenir le coup »

La difficulté était surtout liée aux problèmes de synergies existantes entre la fonction Gestion de Carrières et la fonction Recrutement. Selon Z.L, les deux fonctions avaient du mal à communiquer entre elles, en plus de la confusion créée dans le lien hiérarchique et fonctionnel entre les deux fonctions. A partir de 2013, et suite à un diagnostic effectué par la maison mère, une deuxième réorganisation de la fonction a vu le jour.

A ce stade, la maison mère a réussi l'instauration d'une organisation au niveau de la gestion de carrières, basée sur la création de la fonction « Human resource business partner », qui combine à la fois la gestion de carrières et la gestion des recrutements.

« Il y a un an et demi, une nouvelle organisation a été impulsée en vue de créer plus de proximité avec les collaborateurs. Le recrutement et la gestion des carrières ont été fusionnés pour créer de nouveaux profils généralistes, qu'on a nommé les HRBP (human resources business partner). Il faut dire que le HRBP est devenu le partenaire privilégié aussi bien des lignes métier que des collaborateurs, cette fonction a été créée dans une double logique : développer une proximité manager afin d'assurer la fluidité de tous les process RH liés au développement des compétences, et aussi, ça était la grande bataille qui a été entreprise dans cette réorganisation, c'est la création de la proximité avec les collaborateurs,

La nouvelle organisation a donc été transférée de la maison mère, en se basant sur le succès rencontrée au niveau du groupe. L'objectif ciblé par la filiale était de renforcer la proximité entre les collaborateurs, les managers et la DRH.

« Il faut dire que cette proximité RH venait répondre à une logique de justice et de justesse. De justice pourquoi ? Pour permettre à toutes les personnes d'avoir les mêmes chances d'accéder à des postes en mobilité fonctionnelle ou hiérarchique. Et de justesse, d'essayer d'apporter des éléments de réponse je dirai, pas des éléments de réponse mais un profil adéquat aux postes qu'il faut, les circonstances où on doit le déployer »

La particularité pour la filiale Marocaine, était les modalités de mise en place de cette organisation. Selon notre répondant Z.L, les HRBP d'ETA Maroc, disposaient chacun de portefeuille composé en moyenne de 650 collaborateurs, alors que les standards au niveau

du groupe étaient entre 250 et 300 collaborateurs par HRBP, ce qui fait ressortir un décalage important entre la maison mère et la filiale.

Suivant cette nouvelle réorganisation, les HRBP sont tenus d'effectuer des entretiens de carrières avec les collaborateurs de leurs portefeuilles respectifs au moins une fois chaque 18 mois. Chaque HRBP doit aussi dresser des bilans et des points mensuels avec les managers des entités entrant dans son périmètre d'action.

La difficulté liée à la lourdeur du portefeuille, ainsi que les restrictions de la filiale de limiter les effectifs au niveau de la DRH, a poussé les responsables RH au niveau du pôle international du groupe, à réfléchir à une nouvelle organisation. Z.L nous explique davantage ce point.

« Donc après un an et demi de la réorganisation, on s'est aperçu qu'on ne peut pas continuer avec cette vitesse et on ne peut pas atteindre l'objectif principal pour lequel cette organisation a été impulsée à savoir : la proximité RH entre le collaborateur et le manager et donc du coup, là on est en pleine réorganisation justement dans le but d'alléger les portefeuilles des HRBP parce que, en tant que HRBP qui gère un portefeuille de 600 à 700 collaborateurs, il serait impossible de tenir les points que nous imposons qui sont un point mensuel avec les managers, un point sur la carrière du collaborateur chaque 18 mois. C'est impensable à ce que l'on puisse réaliser ces entretiens dans les règles de l'art... »

Ainsi, depuis la création de la fonction gestion de carrières en 2005, deux réorganisations ont été mises en œuvre au niveau de la filiale. La récurrence dans ces réorganisations a été expliquée par notre répondant Z.L, d'abord par un manque de conscience de la filiale et du groupe, du poids des portefeuilles, mais aussi des restrictions de réduction d'effectif auxquelles la DRH a été confrontée. La réorganisation en cours de réflexion au niveau d'ETA Maroc, a été déclenchée en concluant que la proximité visée par la création de la fonction HRBP n'a pas été suffisamment atteinte.

La fonction gestion des carrières, utilise aussi des pratiques du groupe, notamment la bourse interne d'emploi, en se basant sur l'outil ETA CAREERS, qui représente une plateforme virtuelle permettant aux collaborateurs du groupe de se connecter aux offres internes.

ETA Maroc a tenté aussi de mettre en place le concept innovant de « vis ma vie » qui a été développé par le groupe. L'idée de mise en place de ce concept, a été impulsée suite au constat effectué par la filiale sur le manque de synergies et de communication entre des différents métiers de l'entreprise. La filiale a ainsi fait appel à cette pratique du groupe, en proposant aux collaborateurs d'un métier précis de passer une journée dans d'autres métiers de l'entreprise. L'objectif est de permettre aux représentants de ces deux métiers de mieux se connaître afin de construire un environnement relationnel favorable à des échanges de bonnes pratiques. Des difficultés ont émergé en phase de conception du projet et ont empêché la mise en place de cette pratique.

« Le projet a été conçu, il a été fait, il a été réalisé mais une fois monté à la présidence pour validation, on a jugé que la culture d'entreprise actuelle, la culture je dirais marocaine, n'est pas forcément perméable à ce genre d'exercices et ils ont différé la

réalisation du projet dans le temps en attendant de voir d'autres chantiers qui sont déjà mis en place»

7.2.4 La gestion des Talents

La gestion des talents au sein d'ETA Maroc est un dispositif qui existe au niveau de la filiale depuis 2009. Le groupe a créé la démarche « talents stratégiques » en 2010 et l'a généralisé à l'ensemble des filiales courant la même année. La démarche a pour but de détecter, développer et fidéliser les collaborateurs présentant un haut potentiel managérial. Le document de référence 2014 définit clairement la démarche des talents stratégiques.

« Un Talent Stratégique se définit comme un collaborateur qui adhère aux valeurs du Groupe, est performant dans la durée et présente un fort potentiel d'évolution managériale. Par une approche systématique, la démarche Talents Stratégiques permet à chacun, où qu'il soit dans le monde, d'être identifié sur des bases objectives, d'avoir les mêmes chances de révéler son potentiel et d'évoluer dans le Groupe. Cette démarche implique à la fois la ligne managériale et la ligne RH et est soutenue par un processus de communication transparente vis-à-vis des Talents Stratégiques ».

La gestion des talents au sein d'ETA Maroc est similaire à celle adoptée par le groupe, dans la mesure où on distingue les talents stratégiques émergents (TSE), les talents stratégiques confirmés, et les ressources clés. Des critères entrent en jeu pour la définition de chaque catégorie, notamment la maturité professionnelle et l'âge.

La démarche a été adoptée par la filiale Marocaine d'ETA, qui a apporté des adaptations afin qu'elle soit plus cohérente avec le contexte de la filiale.

La première adaptation concerne le point relatif à la transparence de la démarche, qui selon le document de référence du groupe, permet de profiter de l'adhésion des collaborateurs talents, et encourager en même temps les talents potentiels. Au niveau d'ETA Maroc, et au moment de la mise en place de la pratique, le choix a été fait de gérer cette démarche sous un mode confidentiel, sans informer les concernés qui sont les talents eux-mêmes. Z.L justifie cette décision.

« On a déjà commencé l'exercice sauf qu'entre 2009 jusqu'en 2014 c'est quelque chose qui est fait en secret parce que justement on craignait que les talents identifiés soient connus. Déjà ces talents-là vont développer des attentes, et par la suite ça va créer des tensions au sein des équipes... on craignait aussi les conflits. C'était une démarche qui est faite dans le laboratoire RH entre RH et puis communiqué au groupe de manière confidentielle. A partir de 2014 on a commencé à se détacher de cette confidentialité, puisqu'on a compris que l'enjeu de l'identification des talents c'est de les fidéliser d'abord... »

Depuis 2014, et devant l'exigence de conformité aux normes du groupe, ETA Maroc a décidé de révéler la démarche Talents Stratégiques, en divulguant les collaborateurs désignés. Ce changement a été surtout motivé par la volonté de fidéliser davantage ces talents. Les conflits causés par cette décision ont été gérés au cas par cas. Selon Z.L, il s'agit d'une

contrainte purement culturelle qu'il fallait dépasser. ETA Maroc a même apporté de légères modifications à la démarche, en instaurant la règle du petit déjeuner avec le président du directoire de la filiale.

« Au niveau local on a réalisé ce qu'on appelle le breakfast avec le président donc chaque mois le président, il consacre 2 à 3 heures où il prend le petit déjeuner avec un groupe de talents »

7.2.5 L'évaluation de la performance

L'esprit de l'évaluation de la performance individuelle est fortement inspiré des valeurs du groupe. L'évaluation se base essentiellement sur 3 enjeux clés : Développer l'activité, Préparer l'avenir et travailler ensemble.

Le référentiel de l'évaluation de la performance est un dispositif standard, déployé sur le plan global, en permettant de mettre en avant la recherche de comportements créateurs de valeurs sur le long terme.

L'évaluation est réalisée annuellement pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. Au niveau d'ETA Maroc, le processus d'évaluation se base sur une démarche qualifiée par notre répondant Z.L de « *lourde* ». Plusieurs documents doivent être renseignés par le collaborateur et ses supérieurs, avant d'être adressés à la DRH qui joue le rôle de filtre. Le processus d'évaluation de performance n'est pas encore automatisé au niveau d'ETA Maroc. Selon notre Z.L

« On constate une grosse perte d'information, causée principalement par le fait que c'est un processus qui n'est pas automatisé. Je vous donne un exemple, d'ailleurs ça a fait l'objet d'une discussion vendredi dernier. Il y a une évaluation liée à la formation où les collaborateurs font leur demande de formation concernant le séminaire qui les intéresse. Cet information reste dans cette fiche, je vous laisse imaginer pour 3300 collaborateurs comment tu peux traiter 3300 demandes de formations avec minimum 3 à 4 séminaires par personnes, c'est impensable c'est très lourd »

Il s'agit d'une démarche qui a été transférée initialement par le groupe. Le principe et le contenu a été respecté, mais la manière de faire est différente de celle utilisée au niveau de la maison mère. La différence réside principalement dans l'utilisation de procédé classique, basé sur des fiches et une communication par mail, contrairement au groupe qui utilise un système d'évaluation automatisé, dans le cadre d'un système d'information RH intégré.

Notre répondant affirme que ce retard par rapport aux procédés du groupe émane essentiellement de la question coût estimé de la mise en place d'un système d'information relatif à l'évaluation de la performance. Le management de la filiale et même les équipes RH du groupe ont jugé que le coût qui peut être généré par la mise en place d'un tel système d'information est exorbitant et dépasse la capacité et la taille actuelle de la filiale. D'ailleurs, ETA Maroc est entrain de migrer actuellement vers un nouveau SIRH transféré par le groupe, qui intègre les différents volets de la RH, à l'exception de la gestion des évaluations annuelles.

L'évaluation annuelle des collaborateurs donne lieu à des rétributions financières suivant la performance réalisée par chaque salarié. Pour la distribution des ces primes annuelles, les syndicats des salariés exercent un lobbying pour impacter le pourcentage des collaborateurs éligibles à la prime.

7.2.6 La rémunération

La politique de rémunération suivie par le groupe ETA tient compte des spécificités locales des filiales. Cette politique répond toutefois à une logique globale, que le groupe essaye de transmettre à ses filiales. Ci-après un extrait du document de référence 2014.

« La politique de rémunération du Groupe est fondée sur des principes globaux appliqués dans tous les pays et elle est déclinée en tenant compte du contexte économique, social et concurrentiel des marchés sur lesquels le Groupe intervient, ainsi que des obligations légales et réglementaires qui y sont en vigueur. Lorsque la taille des effectifs le permet, une revue transversale est réalisée entre les filières et les métiers afin de garantir la cohérence et l'objectivité des niveaux de rémunération entre les différentes activités du Groupe et faciliter la transversalité. Toutes les entités du Groupe respectent leurs obligations sociales et fiscales sur les rémunérations versées et les avantages au personnel »

Dans le cadre de cet état d'esprit, la filiale Marocaine d'ETA a déployé la méthode du job mapping, en instaurant une classification des métiers de l'entreprise par niveau d'expertise et par niveau hiérarchique. La définition des matrices de cette cartographie a été effectuée en étroite collaboration avec la maison mère qui a déployé cette méthode au niveau de quelques entités du groupe.

La cartographie tient compte aussi de 13 lignes hiérarchiques. Z.L nous explique davantage la démarche.

« C'est une sorte de cartographie qui est organisée en 13 lignes hiérarchiques, on commence par une ligne hiérarchique 1 avec des postes comme coursiers, manutentionnistes. Au fur et à mesure on avance dans la hiérarchie jusqu'au niveau 13, représentant par exemple des membres du Comex (comité exécutif). Normalement c'est une pesée de postes il nous permet de recadrer le poste ... c'est dans le cadre d'une grande étude de benchmark salarial qui est réalisée par le groupe à l'international. Ça permet de connaître pour chaque poste la fourchette de rémunération qui correspond suivant une méthode scientifique »

ETA Maroc déploie ainsi cette méthode d'abord pour se conformer à la politique globale de rémunération du groupe, mais en même temps, pour structurer davantage ce volet, qui souffre de plusieurs insuffisances, liées principalement à l'aspect culturel. Z.L nous explique aussi la difficulté qui a été émergé lors de la mise en place de cette méthode et qui est liée essentiellement aux attitudes de quelques managers à l'égard de leurs collaborateurs directs.

La mise en place de la démarche du job Mapping au niveau d'ETA Maroc, a coïncidé avec un projet au niveau du groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM), pour

l'uniformisation de la pesée des postes à travers un job Mapping commun à l'ensemble des acteurs du secteur. Ce projet fait toujours l'objet de réflexions à travers une équipe de projet composée d'experts RH des banques Marocaines.

Ainsi, la mise en place du procédé du Job Mapping au niveau d'ETA Maroc, reflète la conformité à la politique de rémunération du groupe, et en même temps une cohérence avec les pratiques sectorielles, dans le cadre du groupement professionnel.

ETA Maroc dispose aussi d'une manière de faire dans la gestion des rémunérations dans le cadre de mobilité interne. A ce niveau aussi, la filiale respecte les orientations générales du groupe, qui encouragent la mobilité interne, par une revalorisation de la rémunération fixe du collaborateur concerné par une action de mobilité. Cette manière de faire a été instaurée en 2005, en rupture avec une revalorisation annuelle systématique de l'ensemble des collaborateurs, sans aucune action de mobilité fonctionnelle ni géographique.

7.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

7.3.1 Facteurs liés au contexte national

7.3.1.1 Culture nationale

Le facteur culturel exerce un impact assez significatif sur le transfert de connaissances RH pour le cas d'ETA.

Malgré la standardisation accrue des procédures de formation, certaines pratiques de formation transférées par le groupe vers la filiale Marocaine ont fait l'objet d'adaptation, pour des raisons culturelles. G.K nous explique cette influence avec un exemple concret.

« Il y aussi un effort de customisation, un effort d'adaptation des choses. Je vais donner un exemple. On a reçu une formation rapid-learning sur l'histoire de la banque. C'est très intéressant mais avec comme fond d'écran des nus grecs. On ne pouvait pas l'utiliser telle qu'elle est. Lorsqu'on sort notre papier de e-learning, on va reprendre le contenu qu'on trouve très intéressant, reprendre la formation à notre tours avec fond d'écran qui est différent »

G.K a jugé que le fond d'écran utilisé au niveau de la maison mère, pourrait être perçu comme contraire aux bonnes mœurs suivant la culture Marocaine, qui est une culture arabo musulmane.

G.K a signalé aussi des difficultés rencontrées souvent, dans la validation de formations à déployer. Le département formation doit passer par plusieurs responsables pour valider les contenus des formations à mettre en place. La difficulté était surtout liée aux sensibilités existantes entre les différents responsables. Selon notre répondant, il s'agit d'une variable culturelle, et qui entrave des fois la mise en place d'une nouvelle formation, ou une pratique de formation.

« On doit toujours gérer des susceptibilités existantes au sein de la même direction. On peut être confronté à des commentaires, tels que : comment se fait il que vous avez validé ce contenu sans venir me voir. Ceci peut émaner d'un responsable de direction. Un responsable de département au sein de la même direction, s'il n'est pas

consulté, peut nous faire la même remarque. C'est culturel je pense, et on doit faire avec. »

Les pratiques RH ayant été transférées au niveau du département développement RH, ont été aussi confrontées à la culture nationale. Les réorganisations ayant touché les fonctions gestion de carrières et recrutement depuis 2005, ont été souvent soumises à des variables de la culture locale, poussant le management de la filiale à réajuster ces pratiques suivant le contexte Marocain.

La première réorganisation ayant mis en place la fonction de gestionnaire de carrière et a structuré la fonction de recrutement, a été confrontée à un problème de synergies entre les deux fonctions, en raison des liens hiérarchiques et fonctionnels qui n'étaient pas bien assimilés par les collaborateurs à l'époque. Z.L explique cette difficulté.

« Est-ce qu'il y avait un lien hiérarchique ou pas entre ces deux fonctions dans la mesure où la gestion de carrières validait les besoins pour le recrutement, validait par la suite les recrutements réalisés ? Donc c'était une confusion entre le lien hiérarchique et le lien fonctionnel qui faisait que certaines difficultés de communication ont émergées. »

Là encore, l'attitude du collaborateur Marocain à l'égard d'une nouvelle manière de faire, qui nécessite une communication et une coopération entre deux fonctions complémentaires, n'a pas favorisé la mise en place de cette organisation transférée par le groupe.

Cette organisation n'a pas pu aussi exercer une réelle gestion des carrières. Z.L explique.

« Il faut dire que même la gestion de carrières telle qu'elle était réalisée nourrissait quelque part cette logique d'élitisme et de favoritisme par moment avant. Il faut dire que cette proximité RH venait répondre à une logique de justice et de justesse. De justice pourquoi ? Pour permettre à toutes les personnes d'avoir les mêmes chances d'accéder à des postes en mobilité fonctionnelle ou hiérarchique. Et de justesse, d'essayer d'apporter des éléments de réponse je dirai, pas des éléments de réponse mais un profil adéquat aux postes qu'il faut, les circonstances où on doit le déployer »

La fonction HRBP a été mise en place pour répondre d'abord à une attente exprimée dans le baromètre employeur, et qui a révélé que le collaborateur Marocain a besoin d'être écouté, et aussi avoir plus de visibilité dans la gestion de sa carrière. La proximité était le mot d'ordre derrière la création de la fonction.

Selon Z.L, cette proximité n'a pas pu atteindre la vitesse souhaitée initialement, du fait que la fonction a été mal comprise par les collaborateurs locaux. En fait, la fonction HRBP telle qu'elle est conçue au niveau de la maison mère, répond certes, à un besoin de proximité, mais en respectant un cadre général, notamment les questions traitées qui ne doivent en aucun cas, dépasser le cadre de la gestion de carrières avec des entretiens programmés, un planning prévisionnel à établir...Or, ces attraits n'ont pas été respectés au niveau de la filiale pour des contraintes liées à la culture locale. Selon notre répondant, une partie des collaborateurs locaux a considéré que le HRBP est un interlocuteur privilégié dans tout ce qui

concerne les questions RH.

« Il y a certaines personnes qui ont mal compris la proximité RH des HRBP, dans leur quotidiens, les HRBP n'arrêtent pas de recevoir des visites inopinées et des entretiens de carrières inopinés. Ils ne pouvaient pas organiser leurs journées, ils ne pouvaient pas réaliser leur mission dans les conditions normales. La proximité RH a été comprise par certaines personnes pas par tous. Certains collaborateurs n'arrêtaient pas de solliciter des HRBP, d'ailleurs dans leurs bureaux, il y a toujours quelqu'un (...) moi j'ai eu pas mal de personnes qui venaient me voir dans mon bureau pour me demander d'intervenir pour avoir un centre de vacances, pour les dossiers de la mutuelle, alors que c'est quelque chose qui n'est pas dans mon périmètre d'action, c'est juste qu'ils ont compris que je suis leur interlocuteur privilégié en matière de RH, ils ont transposés sur toutes les questions RH qu'elles soient du ressort de la gestion individuelle ou collective »

En plus de la lourdeur des portefeuilles gérés par chaque HRBP, ces facteurs culturels ont rendu la mission des HRBP plus difficile à atteindre. Même, expliquer ces contraintes et essayer de mettre de l'ordre dans la manière de faire avec ces collaborateurs, devient une mission difficile au vu des appréhensions et des interprétations que chacun peut développer.

« Il faut prendre un RDV, il faut avoir l'habitude de proposer des entretiens, de proposer des demandes d'entretien. C'est quelque chose qui n'est pas dans les mœurs qui n'est pas dans la pratique et qui est entrain de s'organiser et qui est entrain de se mettre en place. Malheureusement, culturellement, quand tu demandes à quelqu'un de prendre RDV il le prend comme si tu fais la grosse tête alors qu'en réalité c'est pas du tout le cas, c'est pour mieux s'organiser et accorder le temps qu'il faut à cet entretien au lieu de le bâcler en 2, 3 minutes et essayer, parce qu'on a mille et une choses à faire derrière »

Les standards du groupe exigent des entretiens réguliers avec les collaborateurs, dans l'objectif d'être à l'écoute des attentes de chacun, tout en proposant un plan d'action personnalisé tenant compte du parcours du salarié, et des besoins de l'entreprise. Les entretiens de carrière qui sont conduits actuellement par les HRBP au niveau d'ETA Maroc, peuvent des fois dépasser ce cadre général instauré par le groupe. Selon Z.L, les questions personnelles et familiales reviennent assez souvent dans les entretiens de carrière.

« (...) Des fois on ne les aborde même pas (questions personnelles), c'est les personnes qui se livrent naturellement, et des fois, il y a même cette limite entre le professionnel et le personnel qui se dissout rapidement et que la personne commence par moment à parler de sa vie privée, j'ai eu moi l'occasion de voir des personnes complètement prises par l'émotion au moment de passer des entretiens de carrières, des fois des entretiens de carrières qui sont censés m'orienter sur l'évolution des carrières et les gens dérapent pour dire s'il va pas bien professionnellement. Il faut voir comment il mène sa vie privée et quels sont les problèmes qu'il est entrain de vivre, et il commence à me raconter ses problèmes un peu privés. Dans la mesure du possible, on essaie de recadrer mais la culture marocaine n'est pas très perméable au fait d'arrêter cette hégémonie du personnel ça risque de coincer même sur le

professionnel du coup des fois on est obligé d'écouter les problèmes des autres pour pouvoir avancer dans notre vision.

La frontière entre la vie professionnelle et la vie privée se trouve ainsi brisée dans les entretiens de carrières, et le recadrage du HRBP ne doit pas venir en frustration du collaborateur, qui cherche avant tout de l'écoute et souvent de la compassion.

Cette proximité a été jugée excessive par la maison mère d'ETA, dans la mesure où les entretiens de carrière tels qu'ils sont conçus et formalisés par le groupe ne doivent en aucun cas faire allusion aux contraintes personnelles des collaborateurs.

La mission du HRBP a été ainsi adaptée implicitement au cadre culturel Marocain, afin de pouvoir atteindre la proximité avec les collaborateurs locaux.

L'impact de la culture locale se fait sentir aussi au niveau d'autres volets de la GRH, notamment le projet « vis ma vie » que la filiale a essayé de transposer au contexte Marocain, mais a été freinée par les interprétations négatives que cette pratique peut provoquer chez certains collaborateurs.

Z.L a donné aussi l'exemple de la démarche de la gestion des talents incarnant le caractère élitiste de la culture Française, et qui a été impactée par la culture du favoritisme qui persiste encore dans la société Marocaine.

« Passer du mode silencieux à un mode déclaré, c'était pour ignorer ces valeurs relatives au côté négatif de la culture marocaine et développer beaucoup plus un esprit de compétition. Par contre, Il y a aussi un certain favoritisme dans le choix des talents... notre société elle est ce qu'elle est, et donc il y a des choix qui sont faits d'une manière très subjective, ce qui est un peu pénalisant et frustrant pour des collaborateurs disposant de qualités ...ceci est lié aussi à la culture, je dirais au mauvais côté dans notre culture. »

La culture du pays d'origine a toutefois exercé une influence sur le mode de gestion de la démarche « talents stratégiques », qui est passé d'un mode confidentiel à un mode déclaré. Ceci traduit la tendance individualiste de la culture française, contrairement au caractère collectiviste de la culture Marocaine.

La politique RH du groupe ETA mobilise aussi des principes et valeurs clés que le groupe essaye de diffuser sur un périmètre global. Il s'agit surtout de valeurs basées sur la diversité, la non-discrimination, l'équité hommes/femmes...

L'accent est mis sur ces principes d'action, à l'occasion des rapports annuels, ou des conférences de presse, mais aussi dans les échanges avec les filiales du groupe.

Pour le cas de la filiale Marocaine, et malgré que la politique RH locale s'inscrit dans la même lignée du groupe, il existe des résidus culturels entravant le respect de ces principes. C'est le cas notamment de l'équité hommes/femmes, qui souffre encore de certaines difficultés d'ordre culturel. Par exemple, certaines collaboratrices du groupe ayant bénéficié de congé de maternité normal ou prolongé peuvent être confrontées à des retards d'évolution dans leurs carrières voire même des dégradations. Selon Z.L, il s'agit de pratiques non explicites, mais qui remontent du vécu de certaines collaboratrices d'ETA Maroc.

Cette équité est remise en cause aussi, pour les cas de recrutement de femmes enceintes ou de femmes voilées. Sans vouloir être dans une logique explicite de discrimination, la filiale d'ETA est confrontée à ces résidus culturels qui peuvent avoir pour origine la déformation de la culture locale, mettant ainsi à l'écart les valeurs que le groupe défend explicitement à travers le monde.

7.3.1.2 Distance culturelle

« Finalement quel que soit l'angle à partir duquel on voit les choses, c'est une bonne chose que la culture de la maison mère soit présente, qui amène les gens à adhérer par contraintes et qui, par la suite, se rendre compte que c'est une bonne chose. Parfois même on est surpris en disant : Est-ce que cette chose va culturellement passer, elle passe. Et pourtant on avait des préjugés par rapport à notre culture. On se connaît pas forcément bien »

A travers cet extrait, G.K explique d'une autre manière la distance culturelle existante entre les pays des deux entités impliqués dans le transfert. Selon G.K toujours, la proximité entre les deux pays, en matière de langue et de culture facilite l'acquisition de pratiques du groupe.

Selon notre répondant, la distance hiérarchique existe aussi bien au niveau de la filiale qu'au niveau de la maison mère mais avec des degrés différents, contrairement aux entreprises anglo-saxonnes, où ces distances sont moins importantes. G.K nuance toutefois sa réponse, en pointant du doigt le côté « trop » professionnel marquant la relation hiérarchique au Maroc, contrairement à la culture Française, où la relation peut être *plus personnalisée et plus cordiale*.

La distance entre les deux cultures s'est rétrécie progressivement, avec les changements qu'a connus la DRH depuis 2005 à la date d'aujourd'hui. Z.L explique.

« Il faut dire que le changement au niveau de la GRH, il a commencé par un expatrié qui prend en charge la formation dont je vous ai parlais au départ. C'était quelqu'un qui ne rendait pas compte au DRH, il était hiérarchiquement lié au DRH mais qui rendait compte directement à l'adjoint du PDG puisque c'est un expatrié aussi, puis par la suite avec l'arrivée d'un DRH adjoint français, on a commencé à voir la culture française qui entrainait un peu pour « mettre de l'ordre » dans la culture marocaine qui régnait parce qu'il faut dire que la DRH d'avant, était appelé par les collaborateurs le ministère de l'intérieur. »

Le renforcement des staffs d'expatriés au niveau d'ETA Maroc était dans la logique de bannir une culture jugée inadéquate.

« Donc avec l'arrivée de cette nouvelle organisation, on a complètement chamboulé cette culture de « ministère de l'intérieur » avec la politique de la porte fermée. Vous imaginez on a commencé à voir les gens dans le couloir du 4^e étage où est logée la DRH alors qu'avant il n'y avait pas un chat, c'était des couloirs désertés où les gens ne se permettaient pas de partir demander leur droit en matière de crédit, en matière

d'opérations de caisse, en matière de documents administratifs, il y a eu un chamboulement de la culture et ce chamboulement était plus fortement renforcé en fin 2007 avec le départ du DRH qui a occupé ce poste pendant une trentaine d'années qui est parti en retraite. Donc avec son départ toute cette culture a complètement chamboulé »

Contrairement à Z.L, G.K confirme que des différences culturelles existent entre les pays de la maison mère et de la filiale, et impactent le transfert de pratiques.

« Enormément ! Pourquoi ? Parce que non seulement on est dans des environnements culturels complètement différents, on est aussi dans une activité où l'humain est important, il est même indispensable dans le service et du coup notre performance je dirai business elle est liée à la gestion de l'humain et de facto, la prise en compte et la prise en considération de la culture de l'environnement dans lequel nous évoluons est indispensable elle impacte à coup sûr toutes les pratiques que nous implantons depuis le groupe »

La distance culturelle apparaît aussi au niveau de la capacité des HRBP locaux à gérer des portefeuilles assez importants, contrairement aux HRBP de la maison mère qui gèrent des portefeuilles plus allégés. La distance est liée à ce niveau à la capacité du Marocain à travailler dans des conditions plus difficiles. GK résume cette distance dans 3 points.

« On est moins capricieux. On a beaucoup de patience et beaucoup d'endurance »

7.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Le processus de recrutement tel qu'il a été transféré de la maison mère se retrouve des fois allongé, à cause de délais administratifs, liés à la constitution du dossier de candidature. Selon Z.L, malgré le délai conventionnel reconnu même au niveau du groupe, le recrutement au niveau local se trouve impacté par la lourdeur administrative, ce qui peut le porter jusqu'à 5 semaines.

« On est sensé comprendre ces contraintes parce qu'on sait pertinemment que le système administratif marocain il est ce qu'il est, il faudrait qu'on fasse avec les moyens du bord. Par moment ça peut créer de sérieux problèmes il y a la ligne métier qui attend impatiemment ce profil là, au lieu de s'engager sur deux semaines au lieu de déploiement du profil, on est obligé de s'engager sur 4, 5 semaines »

La pratique relative à la pesée des postes à travers le Job Mapping, se trouve aussi impactée par l'environnement institutionnel du pays. Malgré qu'il s'agit d'une pratique transférée par la maison mère, le Job Mapping fait l'objet actuellement d'un débat entre les acteurs du secteur, pour uniformiser sa mise en place. Le groupement de la profession au Maroc, a pu rassembler ces acteurs afin de se concerter sur une solution adaptée au contexte, et répondant aux exigences de l'environnement. A ce jour, le projet est toujours en phase de réflexion et débat. Le dispositif qui a été conçu par le groupe ETA pour le déployer au niveau de la filiale Marocaine sera exposé probablement à des adaptations suivant ce qui va être

convenu entre les acteurs du secteur. Le cadre institutionnel, représenté le cas échéant par le groupement professionnel des acteurs du secteur, exerce ainsi une influence sur le transfert de cette pratique RH.

L'impact de l'environnement institutionnel sur le transfert de pratiques RH se décline aussi à travers le cadre réglementaire liée à la convention collective signée entre les différents acteurs du secteur, et qui régit certaines pratiques RH.

Par ailleurs, le déploiement des plans de formation, ainsi que certaines pratiques venant de la maison mère, font l'objet souvent d'une validation par les partenaires sociaux, qui sont consultés avant le déploiement de ces pratiques. Les syndicats locaux peuvent des fois exercer un lobbying pour modifier une manière de faire ou une pratique transférée par le groupe. Ceci est valable aussi pour le cadre institutionnel du pays d'origine, qui connaît une forte présence syndicale. Les syndicats Français ont pu signer plusieurs accords avec les entreprises, pour l'amélioration des conditions des salariés, particulièrement en matière de pratiques RH (formation, santé et sécurité, couverture sociale, indemnités). Aussi, le droit individuel à la formation, qui est une loi exigeant un certain nombre d'heures au minimum pour les collaborateurs en France, trouve également ses répercussions au niveau de la filiale Marocaine d'ETA, malgré l'absence d'un cadre réglementaire similaire au Maroc. La politique formation de la filiale s'apparente à celle déployée au niveau de la maison mère, en matière de cursus et de parcours proposés. En partie, l'importance donnée à la formation au niveau local, trouve ses origines dans le cadre réglementaire Français influençant les pratiques RH déployées au niveau global.

Le passage suivant extrait d'une revue interne du groupe, explique les changements que connaît la fonction RH, suite aux mutations de l'environnement.

« Qu'est-ce qui attend les 372 000 collaborateurs du secteur bancaire français ? Bâle III, raréfaction de la liquidité, loi Lagarde sur le crédit à la consommation, réflexions sur la séparation des activités de détail et de marché, crise de la zone euro, concurrence asiatique... les pressions convergent de toutes parts sur le modèle de banque à la française. Ces changements dans l'environnement des affaires ont tous des conséquences en matière de ressources humaines, et pourraient en avoir plus encore dans un futur proche »

Le groupe déploie aussi des formations qui répondent beaucoup plus à une exigence réglementaire. C'est le cas des formations portant sur l'accord FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) qui représente un protocole signé entre les pays du G8, dont la France, et les Etats-Unis, en s'engageant à communiquer les informations relatives à tous les comptes détenus par des citoyens américains. A ce stade, l'accord signé au niveau du pays d'origine de la multinationale, oblige cette dernière à déployer cette formation partout où elle est présente.

7.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle existante entre les deux pays, exerce pour le cas d'ETA une

influence positive sur le transfert de connaissances RH. Cette influence se manifeste par un transfert de pratiques liées principalement à la formation et à la rémunération. Pour le cas de la formation, l'existence de lois moins sévères au Maroc qu'en France, a encouragé le groupe à partager ses bonnes pratiques, surtout en matière de formation, en les diffusant au niveau de la filiale Marocaine.

A cet effet, le groupe a partagé des formations sur l'aspect réglementaire, que la filiale ne pouvait pas déployer, au vu des différences existantes entre les deux cadres réglementaires. G.K explique toutefois, l'intérêt d'avoir un dispositif riche au niveau de la maison mère, permettant de développer davantage l'apprentissage des collaborateurs locaux.

« Il y a des formations qui sont sur l'étagère sur tout ce qui est droit du travail. C'est-à-dire il y a énormément de formations qui ne sont pas applicables au contexte marocain. Ça empêche quelque part de pouvoir profiter de quelque chose qui est déjà là. Sur l'aspect réglementaire le groupe est encore plus sévère dans l'application des lois. Donc ça représente des contraintes localement. Parce qu'on n'est pas seulement tenu d'appliquer la réglementation locale mais aussi celle du groupe. Il y a un texte qui parle par exemple de blanchiment. Le groupe s'assure que toutes les personnes soient formées dans toutes les filiales, tous les collaborateurs, abstraction faite du cadre réglementaire local. Ce qui fait qu'au niveau de la formation on est tenu de prendre en compte ces aspects. Et il y a des cellules de veilles qui font les ajouts nécessaires au niveau local. C'est-à-dire qu'il faut garder toute la réglementation venue du groupe et en plus tenir en compte des spécificités locales. Mais en général, localement on n'est pas aussi sévère que ce qui se passe ailleurs ».

7.3.1.5 Le secteur d'activité

Nous n'avons pas pu recenser des exemples relatifs à l'impact que peut exercer le secteur bancaire sur le transfert de pratiques RH. La nature du métier exercé exige toutefois, une forte connaissance de l'environnement institutionnel, ainsi qu'une maîtrise de la gestion des risques, ce qui incite le groupe à déployer des formations liées à ces volets au niveau de la filiale Marocaine. Nous avons soulevé toutefois, l'importance des pratiques digitales sur la politique RH d'ETA. Les nouvelles tendances du secteur observées au niveau mondial exige le passage à l'ère du digital, ce qui incite le groupe à partager avec ses filiales son savoir faire dans le domaine.

7.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

7.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe ETA

Le groupe a défini sa stratégie globale, en ciblant des pays représentant un fort potentiel de développement. Le groupe concentre son développement en Europe et en Afrique, où il bénéficie d'une présence historique, et d'une connaissance parfaite des marchés. Le groupe ETA au Maroc dispose d'une position relativement confortable. Malgré la forte concurrence des établissements locaux, ETA Maroc maintient une stratégie de croissance sur les dernières années.

La filiale Marocaine d'ETA se positionne aussi parmi les filiales les plus rentables et les plus importantes du groupe au niveau de la région. Cette importance favorise l'échange entre la maison mère et la filiale, en permettant de maintenir un rythme régulier des flux d'informations et des savoirs transférés par le groupe.

Le groupe suit ainsi une stratégie globale pour l'ensemble de ses filiales, tout en favorisant l'adaptation ainsi que la diffusion et le transfert de pratiques RH.

7.3.2.2 La structure organisationnelle d'ETA

Le groupe ETA a fait le choix de regrouper l'ensemble des filiales étrangères du groupe au niveau du pôle international, qui dispose de structures opérationnelles et de support, pour assurer plus de proximité avec ces filiales.

« Ce pôle a connu une transformation profonde ces dernières années, avec un recentrage de son portefeuille, un modèle davantage optimisé et un profil de risque réduit. Le Groupe continuera d'appuyer le développement des activités de réseau de banques à l'International sur un dispositif géographique à potentiel de croissance et au sein duquel il possède des positions de leader dotées d'expertises reconnues »

Nos deux répondants ont confirmé l'efficacité de l'organisation actuelle, qui apporte un accompagnement et un suivi de l'ensemble des projets RH à déployer au niveau de la filiale Marocaine. L'organisation actuelle d'ETA participe activement dans la réussite du transfert et appropriation de pratiques RH au niveau de la filiale.

7.3.2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle d'ETA a évolué à travers l'histoire du groupe. Actuellement, le groupe fonde sa culture organisationnelle sur 4 valeurs : L'esprit d'équipe, l'innovation, l'engagement et la responsabilité. Les deux dernières valeurs ont été rajoutées en 2014, en confirmation de la transformation culturelle du groupe, en mettant l'accent principalement sur les comportements des collaborateurs. Parmi les piliers de la transformation culturelle du groupe au monde, figure le volet digital, qu'ETA encourage en interne, à travers des programmes dédiés aux collaborateurs.

« Au-delà des outils, c'est donc une véritable transformation de la culture d'entreprise qu'opère le Groupe, vers une évolution de la relation client et des modes de travail »

La filiale Marocaine d'ETA s'inscrit aussi dans la même logique, en partageant les mêmes valeurs du groupe.

« La réussite de cette stratégie de croissance durable repose notamment sur les valeurs partagées au sein du groupe ETA : l'esprit d'équipe, l'innovation, l'engagement et la responsabilité »

L'adhésion de la filiale Marocaine d'ETA aux valeurs du groupe, ne résulte pas seulement d'un jugement de valeur ou d'une satisfaction personnelle de nos répondants, mais plutôt

des résultats du baromètre employeur. G.K explique ce volet.

« (...) On pourrait se poser la question. Mais quand on a vu le baromètre employeur, on était surpris des résultats. On était supérieur à la moyenne du groupe sur certains aspects, sur l'adhésion à certaines choses. C'est vrai qu'il y a ce semblant de résistance mais finalement le baromètre est bon »

Cependant, la culture d'entreprise de la filiale peut s'avérer des fois différente de celle de la maison mère. C'est le cas du projet « vis-ma-vis » qu'ETA Maroc a tenté de déployer, mais n'a pas pu avoir le feu vert du management de la filiale. Selon Z.L, la raison derrière ce blocage, est liée aussi à la culture actuelle d'ETA Maroc, qui n'est pas encore prête pour ce genre de projet selon la vision du management locale. Ceci peut remettre en cause toutefois l'adhésion à l'une des valeurs clés du groupe, qui est l'esprit d'équipe. Cette adhésion n'a pas été testée concrètement sur le terrain via ce projet. Le blocage émane toutefois du management de l'entreprise.

Partant de l'histoire récente d'ETA Maroc, il s'avère que la culture d'entreprise a été bouleversée durant les dix dernières années. La filiale est passée d'un mode de management paternaliste et d'une culture très « nationaliste », à un mode global, avec une ouverture sur le groupe et ses filiales au monde.

La DRH de la filiale a connu aussi des changements importants, touchant principalement la culture qui régnait avant 2005. Selon Z.L, la réorganisation de la fonction, et le départ de l'ancien directeur des ressources humaines, a permis de modifier la culture d'entreprise.

« On ne pouvait pas se permettre de venir déranger le confort des personnes travaillant dans cette direction et qui sont en principe supposés être au service de ses collaborateurs. Donc avec l'arrivée de cette nouvelle organisation, on a complètement chamboulé cette culture de ministère de l'intérieur à politique de la porte fermée. Vous imaginez on a commencé à voir les gens dans le couloir du 4^e étage où est logée la DRH alors que avant il n'y avait pas un chat (...) il y a eu un chamboulement de la culture et ce chamboulement était renforcé en fin 2007 avec le départ du DRH qui a occupé ce poste pendant une trentaine d'années et qui est parti en retraite. Donc avec son départ, toute cette culture a complètement chamboulé »

En s'appuyant sur ces changements culturels, la culture de la maison mère a pu s'inviter dans les « couloirs » de la DRH d'ETA Maroc, en marquant la rupture avec l'ancienne culture, tout en introduisant ses pratiques que ce soit sur le plan organisationnel ou opérationnel. Les réorganisations opérées par le groupe ont été favorisées par la migration progressive vers la culture du groupe.

7.3.2.4 La capacité d'absorption

Etant inscrit dans une logique de transfert et de diffusion de connaissances sur un plan global, le groupe ETA est conscient de l'importance de la capacité d'absorption des filiales, pour la réussite du processus de transfert.

« Auparavant, la logique d'apprentissage était d'absorber des connaissances pendant des périodes dédiées. Aujourd'hui, l'apprenant sait que les connaissances sont disponibles et qu'il peut les utiliser lorsqu'il en a besoin. Cela implique une approche de la formation par compétences plutôt que par savoirs. Les compétences ne peuvent plus être transmises en bloc et « absorbées » passivement. On les acquiert, on les développe par la pratique, dans une approche learning by doing. Les formations on the job, time to market, sont essentielles »

L'extrait précédent tiré du site institutionnel du groupe ETA démontre l'intérêt apporté par le groupe au développement de la capacité d'absorption des collaborateurs, à travers un apprentissage par l'action.

La filiale Marocaine a toujours fait preuve d'une bonne capacité d'absorption, en s'appropriant efficacement les pratiques transférées par le groupe. G.K a exposé toutefois un cas contraire, où une pratique n'a pas pu être mise en œuvre au niveau local.

« C'est vrai qu'on n'a pas réussi à être aussi discipliné au niveau d'ETA Maroc. Nous avons des kit de formation faits sur PowerPoint à 99.99%. Eux ils ont des guides, des kits, des synopsis qui expliquent chaque étape, sur quoi doit s'arrêter chaque slide, le timing des slides, le planning, des exercices, le livret des participants, les réveils pédagogiques. Tout est vraiment expliqué. Le kit est complet. Le problème avec nous c'est qu'on a du mal à concevoir toutes nos formations comme ça, sur ce modèle, cette manière de faire. On a du mal (...) C'est la volonté. En tout cas, ce sera un chantier prioritaire l'année prochaine, pas cette année. On a déjà commencé avec les formateurs occasionnels, les experts métiers. On les assiste dans la conception de leurs supports. On les guide. Mais pour le moment ça ne donne pas beaucoup de résultat »

Ainsi, le manque de volonté des collaborateurs du département Formation a rendu difficile le transfert d'une manière de faire du groupe. Ceci ne remet pas en cause, la faculté de la filiale à absorber les pratiques RH du groupe. Globalement, et selon nos deux répondants, la capacité d'absorption de la filiale a favorisé le transfert et l'appropriation des pratiques RH. Z.L confirme ce point, à travers la capacité du collaborateur Marocain à s'adapter et adapter les pratiques suivant ses propres contraintes.

« Je vous disais que l'implication est un élément important dans l'appropriation de la pratique hormis l'implication il faut savoir une autre chose, c'est que le collaborateur marocain il a toujours pris l'habitude de travailler dans des environnements contraignants de facto, il est capable, même si ce n'est pas officialisé, institutionnalisé, d'adapter les pratiques à ses contraintes. »

G.K confirme aussi cette faculté de s'adapter, en insistant aussi sur la manière de faire dans le transfert de la nouvelle connaissance et l'influence qu'elle peut avoir sur la volonté et la collaboration du salarié local.

« Tout dépend de la manière de proposer aussi les formations en les associant en amont. C'est important. Parfois l'adhésion dépend des personnes qu'on a en face. Avec certaines, les gens disent oui et non pas avec d'autres. Quand il s'agit de

changement, sa conduite est très importante. La résistance existe parce qu'il y a un changement. Et quand il y a changement, il faut bien le conduire. C'est fondamental. En tout cas pour la formation, nous n'avons pas de problème d'adaptation au changement »

Partant de l'exemple de l'agence école que le département Formation a mis en place, nous pouvons aussi apprécier la capacité d'absorption de la filiale. La mise en place du concept au niveau de la filiale Marocaine a été initiée suite à une instruction du président de directoire d'ETA Maroc, qui a vécu l'expérience au niveau d'autres filiales. Le transfert de la pratique au niveau de la filiale émane ainsi d'une volonté du management local, sur la base d'un support du groupe qui est la banque normative.

7.3.2.5 La capacité de dissémination

Suivant les témoignages de nos deux répondants, le groupe ETA dispose d'une forte capacité de dissémination, et qui se décline concrètement sur le terrain, à travers une forte volonté d'accompagner la filiale dans son développement. Le groupe est aussi conscient des enjeux importants que ses filiales doivent soulever, d'où l'intérêt d'un accompagnement à travers le transfert de connaissances. G.K nous explique ce point de vue.

« Je crois aussi qu'il y a cet esprit de transfert de connaissances c'est-à-dire, moi je l'ai vécu. Quand une filiale a des choses à partager avec d'autres filiales, pourquoi ne pas laisser cet échange ? Pourquoi laisser les autres se débrouiller ? et passer des années pour arriver aux mêmes résultats que les autres. Je trouve que ça a du sens »

Cette capacité de dissémination se manifeste à travers deux axes principaux :

D'abord, la forte présence d'expatriés en permettant de maintenir cet esprit de transfert de savoir, d'accompagnement et de suivi. Au niveau de la DRH d'ETA Maroc, le poste de DRH adjoint en charge du développement RH est occupé par un expatrié. Il s'agit d'une tradition que le groupe a maintenue depuis la création de la fonction. Z.L explique le rôle joué par les expatriés dans le transfert.

« Eh bien il faut dire que la maison mère elle est très présente de plusieurs manières. Première façon d'être présente c'est : le sponsor du projet qui est le DRH adjoint qui est un expatrié qui vient avec la culture de la maison mère

La capacité de dissémination du groupe ETA se manifeste aussi via la volonté du groupe d'accompagner ses équipes locales, en proposant des formations au niveau de la maison mère aux équipes RH de la filiale, permettant de profiter des échanges avec la DRH du groupe. La maison mère dépêche aussi ses experts RH au niveau de la filiale pour l'accompagner dans tous ses nouveaux projets RH.

« Donc je vous ai dit les expatriés, là je vous dit aussi qu'il y a les formations des équipes RH en matière d'expertise, donc toute l'équipe RH actuelle est là pour profiter d'un ensemble de formation et de coaching personnalisé par moment faite par la

maison mère entièrement. Soit on va la délocaliser c'est-à-dire la maison mère dépêche des compétences au niveau de la filiale ce qui va permettre la réalisation de la formation et de l'accompagnement, ou bien ce sont des ressources internes qui partent à la maison mère et ça c'est encore une optique aussi intéressante parce qu'elle permet un échange de best practice entre les différents intervenants des différentes filiales »

La banque normative mise à la disposition des filiales, est aussi un signe de la forte capacité de dissémination du groupe, en mettant à la disposition de ses filiales, l'ensemble des pratiques organisationnelles développées au niveau de la maison mère, tout en les appuyant par l'accompagnement et le suivi nécessaires.

7.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

L'aspect relationnel pour le cas du transfert de connaissances au sein du groupe ETA, paraît d'une importance très significative. La présence du groupe pour l'ensemble des projets RH est primordiale, et la conduite de ces projets se fait en étroite collaboration avec une équipe de projet composé de membres de la maison mère.

Pour le cas de l'activité de la formation, le groupe a désigné un interlocuteur unique pour tous les départements formation des filiales. Ce *Training Partner* joue le rôle de « porte d'entrée » de la filiale pour l'ensemble des informations relatives au volet Formation. Selon G.K, la qualité de cette relation détermine fortement le niveau de collaboration entre la filiale et le groupe.

« Par exemple mon TRAINIG PARTNER est le TRAINIG PARTNER du Maghreb. On essaye d'avoir une certaine homogénéité. L'approche est un peu géographique. On a beaucoup de ressemblances au niveau de la région Maghreb. Mais moi mon TRAINIG PARTNER est mon point d'entrée. C'est-à-dire j'ai besoin d'information sur tel ou tel aspect que je n'ai pas et qui ne relève pas de lui, c'est à lui d'aller me chercher l'information. Il se débrouille et me donne l'information »

G.K explique aussi que la relation existante avec l'actuel Training Partner demeure à ses yeux exceptionnels, dans la mesure où cette personne est aussi un Marocain résidant en France. Cet avantage a permis d'avoir une communication plus fluide. La fluidité dans l'échange est aussi favorisée par la connaissance dont dispose le Training Partner de l'environnement Marocain, ce qui facilite davantage la prise en considération des particularités locales dans le transfert de pratiques de formation.

« Je ne sais pas si la relation entre la filiale et le Pôle international en termes de formation est biaisée ou pas. Parce que j'ai un TRAINIG PARTNER avec lequel je m'entends très bien. Je ne sais pas vraiment si c'est la relation que tout le monde a avec son TRAINING PARTNER. En tout cas, c'est vraiment toujours des propositions d'idées dans la concertation. Et franchement dans la plupart des cas, les propositions viennent de nous »

Selon G.K, le contact avec le training partner se fait essentiellement vis des conférences call

hebdomadaires, des échanges mail, ainsi que des réunions occasionnelles.

La logique d'interlocuteur est valable aussi pour les autres métiers du développement RH, notamment le recrutement et la gestion des carrières.

L'aspect relationnel est aussi marqué par la présence d'expatrié au niveau d'ETA Maroc, et qui permettent aussi de tirer profit des relations existantes avec la maison mère et développer ainsi l'apprentissage à travers le transfert de best Practices.

« Donc il y a aussi l'expatrié qui est là, et qui joue un rôle important dans la diffusion des connaissances et des pratiques au niveau international généralement c'est quelqu'un qui est habillé de la culture de la maison mère et qui a vécu d'autres expériences dans d'autres filiales généralement c'est quelqu'un qui est à sa 2^e ou 3^e expatriation, du coup il peut avoir cette base de comparaison pas uniquement avec la maison mère mais avec les autres filiales du groupe »

Le pôle Gestion individuelle au niveau de la DRH d'ETA Maroc, et depuis sa création en 2005, a été toujours géré par un expatrié. Selon Z.L, chaque expatrié vient avec une mission précise.

« C'est toujours un expatrié qui importe avec lui la culture de la maison mère qu'il doit mettre en place. Il faut dire que chaque expatrié est arrivé avec une mission bien précise. Il y avait le premier expatrié qui est venu avec la mission de créer la cellule gestion de carrières de la mettre en marche. Il y a le deuxième qui est venu avec une mission d'impulsion de la campagne gestion des talents, et réalisation de la gestion des talents, et il y a le 3^{ème} qui est arrivé, et qui a pour mission d'instaurer l'organisation HRBP pour une proximité RH manager et collaborateur »

L'expérience de passer par un expatrié pour faciliter le transfert de bonnes pratiques RH, a été initiée dans un premier temps au niveau du département Formation.

« Il faut dire qu'il y avait un autre expatrié, mais qui était responsable de formation, qui a quand même chapoté la formation depuis 2002, 2003 et qui avait fait de très bon résultats parce que lui aussi il avait comme mission d'importer toute la pratique de la formation et en particulier la formation comportementale qui n'était pas très développée au niveau de la filiale Marocaine »

G.K confirme par ailleurs, que le rôle joué par l'expatrié, va aussi dans le sens de facilitation du contact, en l'orientant vers les bonnes personnes, partant de sa connaissance du groupe. Aussi, l'expatrié permet d'inspirer les responsables RH locaux en matière d'organisation et pratique RH, en échangeant avec eux en permanence sur les pratiques développées ailleurs. G.K souligne l'importance de cet échange.

« Moi je dépends d'un expatrié qui m'a été d'une grande importance. Il me met en contact avec les bonnes personnes sur certaines pratiques qui n'existent pas nécessairement. Donc c'était ma porte d'entrée au niveau du groupe mais aussi avec d'autres filiales. Ceci m'a permis d'avancer et de construire mon dispositif en se basant sur une manière de faire du groupe. Je pense que les expatriés facilitent les choses »

Le facteur relationnel se présente ainsi comme l'un des déterminants majeurs de la réussite du transfert de connaissances RH pour le cas d'ETA. La relation actuelle avec la maison mère est caractérisée par la confiance mutuelle, la proximité à travers l'existence d'interlocuteurs dédiés, l'attitude de coopération que les individus développent afin de conduire les dispositifs et les projets RH transférés dans les meilleures conditions, et enfin l'implication et la motivation des acteurs impliqués dans le processus du transfert. L'apport des expatriés est aussi très apprécié par nos répondants, qui ont confirmé l'utilité d'avoir un expatrié au niveau de la filiale, et sa participation dynamique dans le transfert et la réussite des pratiques RH transférées par le groupe.

7.4 Efficacité du transfert de connaissance

La mesure de l'efficacité d'une pratique RH transférée au niveau de la filiale, est une démarche que le groupe essaye d'instaurer d'une manière systématique pour le volet RH. Le groupe fait appel à des procédés formels pour le cas de la formation par exemple. L'assessment est une technique basée sur l'évaluation des bénéfices de la formation, que le groupe a instauré au niveau de la filiale Marocaine, afin de mesurer l'efficacité des formations déployées. L'objectif pour le groupe est d'instaurer un cycle d'amélioration continue à travers les retours sur expériences, que la filiale remonte périodiquement au groupe.

Le volet gestion de carrières est aussi concerné par cette évaluation. Selon Z.L, un bilan a été fait pour évaluer l'efficacité de la nouvelle organisation.

« On a essayé de faire le bilan à 1 an et demi, c'est ce que nous sommes en train de faire maintenant. On a constaté que la proximité manager elle est atteinte à 100% donc ces points réguliers avec les managers directs des collaborateurs ont été réalisés on sentait qu'il y a une vraie compréhension des contraintes business par les HRBP et aussi une bonne compréhension des contraintes des HRBP par les métiers, il y a eu une certaine proximité qui s'est créée et en même temps, on a constaté que malgré les efforts qui sont faits par les HRBP, la proximité avec les collaborateurs n'est pas tout à fait atteinte »

L'évaluation de l'efficacité de la pratique organisationnelle transférée par le groupe a été réalisée en collaboration avec les équipes RH du groupe, dans l'optique d'apprécier les résultats de cette réorganisation, et le degré de réalisation de l'objectif assigné initialement, et qui est strictement lié à la proximité avec les collaborateurs. Z.L confirme que cette proximité avec les collaborateurs n'a pas été atteinte, et par conséquent la pratique transférée n'a pas eu le succès attendu.

Il faut souligner par ailleurs, que le transfert de la pratique a été réussi en termes d'implantation et d'internalisation par les HRBP eux-mêmes, dans la mesure où la proximité recherchée a été sentie auprès des managers. Les dimensions des portefeuilles de chaque HRBP étaient l'une des principales causes de non atteinte de la proximité avec les collaborateurs.

« Pour la proximité collaborateur, on a encore des efforts à fournir c'est à partir de là qu'on a constaté qu'il faudrait revoir le dimensionnement des portefeuilles en essayant d'impliquer les RRHL (responsable RH en région) dans les processus RH liés à des profils particuliers »

Suite au bilan effectué par ETA Maroc en collaboration avec le groupe, des actions correctives ont été soulevées, notamment via le renforcement des fonctions des relais RH au niveau des régions. La solution proposée permettra d'alléger la gestion des portefeuilles des HRBP, et en même temps assurer plus de proximité avec les collaborateurs.

Parmi les solutions globales et qui ont été envisagées par le groupe, figure la création d'un poste « transformation RH », et qui a pour vocation le suivi et la coordination avec la maison mère pour l'ensemble des pratiques RH à déployer ou en cours de déploiement. à travers l'instauration de cette fonction, le groupe s'inscrit dans une logique d'anticipation, en veillant sur l'identification au préalable des contraintes particulières propres à la filiale ainsi que les conditions pouvant jouer un rôle déterminant pour la réussite d'un transfert de pratiques RH du groupe.

« À travers justement sa cellule transformation RH dont je vous ai parlé, le groupe a voulu faire du consulting pour les filiales en matière RH. L'objectif est d'être dans l'échange et dans l'étude de faisabilité de chaque projet. Il y a beaucoup de décisions qui ont été prises sans tenir compte des spécificités d'ETA Maroc ni de sa culture pays. Je pense que maintenant l'objectif serait de ne pas tomber dans les mêmes erreurs du passé »

Nos deux répondants ont confirmé que la réussite du transfert passe absolument par une logique d'adaptation que les acteurs locaux essayent d'instaurer, pour pouvoir tirer les bénéfices attendus de chaque nouvelle pratique transférée.

Nous avons soulevé aussi un autre critère qui peut témoigner de la réussite du transfert de pratiques RH, et qui se décline à travers la capacité de la filiale Marocaine de transférer à son tour, ces pratiques à d'autres filiales notamment en Afrique.

« il faut se dire une chose : la filiale marocaine était aussi une filiale exportatrice des pratiques RH pour d'autres filiales du groupe, en particulier dans le domaine de la formation où elle a pu customiser un certain nombre de contenus et les déployer au niveau de certaines filiales qui sont proches culturellement en occurrence la Tunisie, l'Algérie et autres »

Cet effort de diffuser des connaissances pour d'autres filiales témoigne de la réussite du transfert initial effectué par la maison mère à travers une internalisation et une intégration de la pratique par ETA Maroc.

Par ailleurs, la communication avec la maison mère représente l'un des moyens utilisés par le groupe pour juger la réussite des pratiques transférées. Selon G.K, la fluidité de la relation actuelle entretenue avec le groupe, permet d'apprécier la réussite de chaque pratique transférée.

7.5 Synthèse du cas

- Le groupe ETA se présente comme une entreprise globale, développant une forte agilité locale. Sa présence historique au Maroc, lui a permis de développer une politique RH homogène avec les valeurs du groupe. La fonction RH figure parmi les fonctions stratégiques pour le groupe, que ce soit sur le plan global ou local. Aussi, ETA Maroc a pu se distinguer par rapport à ses concurrents sur le volet Formation. Grâce à un accompagnement du groupe, ainsi qu'une forte volonté locale, la stratégie RH d'ETA Maroc répond aux mutations que connaît l'environnement local et international. Actuellement, la politique RH du groupe tend vers la digitalisation. Cette tendance a donné lieu à une nouvelle génération de pratiques RH, que le groupe diffuse à ses filiales.
- L'esprit du transfert de connaissances RH est fort présent au niveau du groupe ETA. L'ensemble des volets RH de la filiale font l'objet d'un transfert et d'un accompagnement de la part de la maison mère. La fonction formation se distingue de part son ancienneté et sa légitimité. Le groupe accorde beaucoup d'importance aux pratiques de formation, en mettant à la disposition de la filiale, une base de connaissances appelée la banque normative, et qui constitue une source d'inspiration pour la filiale. La filiale a été choisie aussi comme site pilote pour plusieurs projets de formation, ce qui a permis de développer une notoriété dans l'exercice de cette fonction. Le transfert de pratiques de formation s'inscrit ainsi dans une logique de respect d'un cadre global cohérent, tout en prenant en considération les spécificités locales du pays. La gestion de carrières représente aussi l'un des volets suscitant beaucoup d'intérêt de la part du groupe. Le transfert concerne principalement le volet organisationnel de la fonction. Malgré leur aspect standard et conforme aux normes du groupe, les réorganisations opérées au niveau de la filiale n'ont pas été accompagnées des moyens financiers et humains nécessaires à leur réussite. Cette logique est valable aussi pour l'évaluation de la performance qui s'inspire de la démarche du groupe, mais sur la base d'un support non automatisé, au vu des restrictions budgétaires. Ainsi, la logique qui règne pour le transfert de pratiques RH dans le cas d'ETA Maroc est d'abord le respect des orientations globales du groupe, souvent avec des choix de standardisation des pratiques, mais aussi des corrections effectuées suivant les spécificités de la filiale.
- Plusieurs facteurs contextuels entrent en jeu pour influencer le transfert de pratiques RH au sein du groupe ETA. Le facteur culturel figure parmi les plus importants, au vu de sa présence au niveau des pratiques de formation, et de gestion de carrières. Les dimensions de cette culture ont été explorées pour le cas d'ETA, notamment le caractère individualiste de la culture Française impactant la manière de gérer les talents. La forte distance hiérarchique marquant la culture Marocaine ressort aussi au niveau des pratiques de formation et de gestion de carrières, poussant ainsi la filiale à adapter ces pratiques suivant ces particularités. Le profil institutionnel pays

représente pour ETA un facteur favorisant le transfert de pratiques RH, au vu de la richesse du cadre réglementaire Français en matière de droit de travail et droit à la formation, instaurant une culture de proximité, que le groupe a inculqué à ses filiales. Les facteurs organisationnels exercent aussi un impact sur le transfert de connaissances à des degrés différents. La culture organisationnelle de la filiale, qui était en décalage par rapport au groupe, et après avoir marqué la rupture avec l'ancienne époque et l'instauration d'une culture d'entreprise qui est commune, le processus de transfert de best practices en RH a été dynamisé, à travers plusieurs réorganisations que la maison mère a opérées au niveau de la filiale. La capacité d'absorption de la filiale a été recensée aussi comme un élément déterminant pour la réussite du transfert de pratiques RH. Enfin, le transfert de pratiques RH est également favorisé par la qualité des relations entretenues avec le pôle international du groupe. Cette relation est marquée par la confiance mutuelle, l'échange permanent et la bonne volonté des acteurs impliqués dans le processus. La présence d'expatriés au niveau de la filiale, renforce ces liens et favorise davantage l'échange de bonnes pratiques. Enfin, il faut souligner l'importance d'un facteur résiduel, révélé par le cas ETA et qui est relatif à la Distance technologique existante entre les deux pays. Il s'agit d'une forte distance représentant même une barrière au transfert de pratiques RH digitales, notamment en matière de recrutement, et de formation.

- La mesure d'efficacité du transfert de pratiques RH est une démarche explicite que le groupe a conduite au niveau de la filiale, à travers des bilans d'étapes périodiques, permettant d'apprécier la portée des pratiques transférées. Les différentes réorganisations effectuées au niveau de la fonction gestion de carrière, ont été analysées conjointement par la filiale et le pôle international, pour arriver à des actions correctives, notamment la création de la fonction « transformation RH » qui a pour but principal la coordination et le suivi du transfert de pratiques RH. Par ailleurs, nous pouvons considérer que l'efficacité du transfert de pratiques RH, peut se mesurer aussi à travers la capacité de la filiale de transférer ces mêmes pratiques vers d'autres filiales du groupe, témoignant ainsi de l'appropriation et l'internalisation de ces pratiques au niveau local.

8 Cas THETA

Pour l'analyse du huitième cas de notre recherche, nous nous sommes basés essentiellement sur l'entretien effectué avec le directeur général de la société R.T. Par ailleurs, nous n'avons pas pu rencontrer beaucoup de données secondaires pour ce cas. La faiblesse des informations disponibles sur le groupe et la filiale, a permis de dégager peu d'éléments pertinents concernant les pratiques RH du groupe et leur transfert vers les filiales.

Nous avons essayé tout de même, de structurer ces informations, et les analyser à la lumière des données résultantes de l'entretien avec le DG de la filiale. Les documents suivants ont fait l'objet d'analyse :

- Divers données extraites du site institutionnel du groupe.
- Rapport d'activité 2014.
- Divers articles de presse (2012-2014).

8.1 Présentation de la société THETA et de la fonction RH

THETA est une SA au capital de 10.000.000 de dirhams créée en 2014. Le capital de la société est détenu à 100% Par la multinationale Française THETA. L'affaire a pu aussi obtenir le statut CFC « Casablanca Finance City », lui permettant de bénéficier de plusieurs avantages fiscaux pour son démarrage.

THETA Maroc regroupe des services de support aux activités de marché des différentes entités du groupe, exerçant dans le domaine de la banque de financement et d'investissement. A travers la recherche et développement, l'ingénierie financière et les supports front office, la filiale développe des solutions en faveur du groupe, en matière d'indicateurs de mesure de risque. THETA Maroc travaille en étroite collaboration avec les salles de marché du groupe notamment à Paris, Londres, New-York et Hong-Kong, pour répondre à leurs requêtes relatives à la mise en place d'outils de pricing sophistiqués, en adéquation avec les évolutions réglementaires de chaque pays. La filiale se base aussi sur l'automatisation de ces solutions, en les adaptant aux besoins et attentes de chaque filiale du groupe. Le travail de conception de ces solutions se base aussi bien sur des techniques mathématiques, que des outils de développement informatique.

L'effectif de THETA Maroc est composé exclusivement d'ingénieurs avec un effectif de 20 collaborateurs, lauréats de grandes écoles d'ingénieurs au Maroc et à l'étranger.

Le choix de s'implanter au Maroc, n'est pas venu au hasard. Suivant les informations recueillies des données secondaires, l'implantation de la filiale au Maroc répond à un besoin de diversification pour le choix des implantations, partant aussi des opportunités du marché marocain d'emploi, qui s'oriente davantage vers une qualification accrue de son capital humain. A noter que le Marché Marocain présente un riche vivier d'expertises dans le domaine des mathématiques, avec plus de 15 000 ingénieurs diplômés chaque année.

Le groupe THETA est une multinationale Française, dont le siège social est basé à Paris. La multinationale qui est cotée au CAC 40, emploie près de 12 000 salariés dans 38 pays. Le groupe opère dans le secteur financier, à travers des banques d'investissement et la finance de marchés. Le groupe a instauré aussi des fonctions de support, disposant de moyens humains et techniques très sophistiqués, permettant de répondre aux besoins spécifiques des différentes filiales en matière de solutions techniques et spécifiques.

Le groupe organise ses domaines d'expertise, autour de deux axes principaux :

- Les activités de marché, et qui concernent toutes les opérations relatives aux taux, changes, matières premières et actions.

- Les activités de financement et de conseil, et qui concernent principalement les clients stratégiques du groupe.

- La fonction RH au sein du groupe THETA :

Les collaborateurs du groupe THETA sont situés au centre de la politique RH du groupe. Les collaborateurs représentent ainsi la locomotive des activités du groupe. THETA veille par ailleurs, sur l'instauration d'un climat de confiance et de développement, permettant ainsi d'encourager les montées en compétences et le bien être des salariés.

La politique RH du groupe se concentre aussi sur les profils des candidats qui vont rejoindre le groupe. Le devoir de chaque entité du groupe est de s'assurer au préalable des recrutements, du savoir faire et des compétences de chaque candidat.

Le groupe THETA accorde beaucoup d'importance à la politique RH, et à son déploiement dans l'ensemble de ses entités. La diversité et la créativité des collaborateurs sont aussi des qualités que le groupe exige autant que les compétences techniques. Si après un extrait du site institutionnel du groupe.

« Chez THETA, la diversité et la créativité de nos collaborateurs comptent tout autant que leurs compétences techniques et analytiques. Notre politique de ressources humaines repose sur une volonté constante de favoriser un environnement propice aux idées nouvelles, à la réflexion, aux défis et au dépassement de soi »

L'adaptation aux changements et l'agilité sont aussi des qualités qui caractérisent la politique RH du groupe, qui tient aussi dans ses critères l'évolution rapide de l'environnement et plus particulièrement du secteur financier.

- La fonction RH au sein de la filiale marocaine de THETA :

Au vu de la création récente de la filiale Marocaine de THETA, il n'existe pas pour le moment au niveau de la filiale, une structure dédiée à la gestion des ressources humaines. Toutes les tâches relatives à la GRH sont assurées directement par le directeur général de la filiale, qui coordonne aussi avec une filiale du groupe implantée au Maroc, et qui dispose de plus d'expériences que THETA en matière de GRH.

Consciente de l'importance du capital humain pour le développement de l'activité, THETA Maroc a essayé depuis son démarrage en 2014, d'accorder une importance cruciale à la gestion des ressources humaines, en instaurant les bases d'une politique RH inspirée de celle du groupe, tout en respectant le contexte local.

THETA Maroc profite aussi de l'expérience développée par sa consœur, qui lui apporte de l'aide nécessaire, et plus particulièrement dans le recrutement des profils adéquats à son activité.

8.2 Le transfert des pratiques RH au sein de THETA

Sur la base de notre entretien avec le DG de la société (R.T), nous avons pu recenser un ensemble de pratiques RH utilisées au niveau de la filiale, et qui font l'objet de transfert de la part du groupe.

8.2.1 Le recrutement

Le Groupe THETA a tracé les grandes orientations de sa politique globale de recrutement, en insistant sur la qualité et les compétences du candidat, tout en explorant le volet relatif aux qualités personnelles et managériales. La politique de recrutement du groupe encourage aussi les partenariats avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Ci après un extrait du rapport d'activité du groupe.

« Le groupe privilégie cette voie, qui offre beaucoup d'opportunités en profils et compétences, qui sont souvent adéquats avec nos attentes. Ces partenariats sont devenus plus que stratégiques pour nos recrutements futurs »

Ce principe a été utilisé par la filiale Marocaine de THETA. Notre répondant explique ce volet.

« Avec la création de THETA au Maroc, nous proposons aux élèves sortants des écoles d'ingénieurs marocaines une réelle opportunité d'exercer une activité à forte valeur ajoutée dans leur pays de formation ».

Au démarrage de l'activité au Maroc, le groupe s'est rendu compte de la disponibilité et de la compétence des ingénieurs issus d'écoles Marocaines, ce qui a encouragé davantage le développement de ces partenariats locaux.

Le recrutement au sein de THETA Maroc concerne principalement des profils juniors. Pour ce faire, la filiale a transposé un procédé de la maison mère basé sur l'utilisation de la base des stagiaires comme une source de recrutement. La politique suivie ainsi pour les stages respecte une certaine rigueur, permettant de sélectionner les meilleurs profils, tout en assurant un meilleur suivi courant la période de stage, afin de pouvoir dénicher les plus performants. A ce stade, il s'agit aussi d'une rigueur transmise par le groupe à sa filiale, et qui a permis de dégager de bons résultats jusqu'à présent.

« On utilise aussi beaucoup les stagiaires. On accueille des stagiaires pour leur dernière année, pour leurs PFE, ils passent avec nous et on internalise ceux qui ont donné satisfaction ».

Le groupe intervient encore au niveau du processus de sélection des candidats. Suivant notre répondant, des entretiens de la DRH du groupe se déroulent en visio conférence avec les candidats au Maroc, et qui permettent d'apprécier les compétences du candidat. A ce

stade, le candidat peut passer jusqu'à 3 entretiens avec les experts métier. Selon R.T, il s'agit d'une exigence du groupe.

Après la validation de la DRH groupe, R.T prend le relais avec l'autre filiale du groupe au Maroc, pour évaluer les qualités personnelles du candidat, à travers un entretien et un test de personnalité. A ce stade, il faut signaler que la démarche de recrutement a été adaptée en intégrant le test de personnalité, qui n'est pas prévu au niveau de la procédure du groupe. Selon R.T, il s'agit d'une adaptation forcée.

« Nous n'avons pas d'autre moyen pour évaluer son savoir faire, autre que ce test de personnalité. Notre appréciation est subjective, alors que le test révèle plusieurs informations utiles et qui nous facilitent la prise de décision. Au niveau du groupe, le test n'est pas utilisé, pour la simple raison, que c'est considéré comme discriminatoire »

R.T confirme toutefois que la procédure du groupe ne peut être utilisée intégralement actuellement.

« Adapter la démarche était une nécessité. On est dans une phase de démarrage et certainement on n'a pas les moyens du groupe... La procédure du groupe intègre plusieurs autres volets, notamment des entretiens de groupe, un programme d'accompagnement très sophistiqué, du coaching personnalisé...et nous on a pas besoin de tous ça pour le moment... alors on a pris les parties qui nous concernent, notamment les guides d'entretien, les aspects ou critère d'appréciation des candidats...Aujourd'hui avec un an et demi de recul on se rend compte que c'est la meilleure façon de faire »

La filiale utilise aussi les techniques d'accompagnement et d'intégration des candidats sélectionnés, suivant certaines normes du groupe, tout en soulignant l'impossibilité de tout suivre à la lettre. Selon R.T, la taille limitée de THETA Maroc, ne permet pas de suivre toute la démarche d'accompagnement du groupe.

L'adaptation était une nécessité pour la filiale qui ne pouvait pas utiliser toute la procédure du groupe. Ce choix a été effectué dans la concertation avec l'équipe RH du groupe, qui était consciente de l'inadéquation de certaines pratiques avec la situation actuelle de la filiale.

Parmi ces dispositifs, figure le recrutement via les réseaux sociaux, que le groupe a développé au niveau de la maison mère et de certaines filiales. Ce volet qui paraît intéressant aux yeux de notre répondant, n'a pas encore de place à prendre dans la démarche actuelle. Selon R.T, la démarche nécessite un suivi régulier qui ne peut être assuré avec les moyens actuels de la filiale.

8.2.2 La formation

Le groupe THETA consacre un budget important au volet Formation, à travers des cursus personnalisés, ainsi que des formations métiers diversifiés.

L'investissement au niveau du groupe est très important, et la filiale Marocaine, et malgré son démarrage récent, a suivi la même démarche du groupe, en déployant des formations

conçus par la maison mère.

« Oui, Le volet Formation a déjà vu le jour parce que c'est important parce que l'objectif 1er c'est de prendre les gens de les former pour qu'ils puissent prendre en charge ces métiers-là. Et on suit les campagnes groupe en termes de formations. C'est une campagne annuelle qui est ouverte à une date donnée et fermée à une date donnée et pendant ce laps de temps, il y a des besoins en formation qui sont remontés par les managers vers moi. Et ensuite, on a un budget formation et on essaie de faire concorder tout ça et d'acter des décisions dans un comité d'arbitrage »

La procédure qui est importée intégralement du groupe, prévoit aussi des formations d'ordre managérial ou comportemental. Pour la conduite de ces formations, la filiale a fait appel à des cabinets de formation locaux, avec un contenu qui a été validé au préalable en concertation avec l'équipe RH de la maison mère.

8.2.3 La Gestion de carrières

La gestion des carrières au sein du groupe THETA est considérée aussi comme l'un des piliers de développement du capital humain, à travers la mobilité interne, et le suivi des attentes des collaborateurs.

Au niveau de la filiale Marocaine, la gestion de carrières n'est pas inscrite à l'ordre du jour des managers locaux, sans toutefois renier son importance dans l'avenir proche. Selon R.T, la gestion de carrières sera mise en place avec l'évolution des effectifs. Le développement de cette fonction sera enrichi par les possibilités de passerelles avec d'autres filiales du groupe, que ce soit au Maroc ou à l'international.

A ce jour, aucune pratique de gestion de carrière n'a fait l'objet d'un transfert de la part de la maison mère.

8.2.4 La gestion des Talents

A l'image de la gestion de carrières, la gestion des talents est un dispositif qui est très développé au niveau du groupe THETA. Le groupe a encouragé l'émergence des talents, en réservant un traitement spécial à des profils disposant de qualités distinctives, tout en leur procurant une attention particulière à l'évolution de leurs carrières.

THETA Maroc n'a pas encore démarré ce programme, vu le stade de démarrage qui est encore précoce à la sélection de talents potentiels. R.T souligne toutefois l'importance de la démarche pour THETA Maroc étant donné la composition de l'effectif de l'entreprise, et qui présente d'importants potentiels de talents.

Le groupe insiste toutefois sur le travail d'équipe comme une valeur clé, et un indicateur d'existence de synergies entre talents individuels. Cet état d'esprit correspond totalement

« Pour l'instant c'est un sujet qu'on n'a pas encore évoqué. Mais ceci n'empêche que ça va être mis en place. Nous disposons d'une pépinière de talents. ce sont des profils très intéressants, des jeunes présentant beaucoup d'ambitions et surtout beaucoup d'engagement...il n ya pas de raisons pour ne

pas adhérer au process du groupe. Sauf qu'on est toujours en phase de construction et c'est encore précoce de parler de talents »

8.2.5 L'évaluation de la performance

THETA Maroc utilise le dispositif du groupe pour l'évaluation individuelle de performance. Ce dispositif se base sur 3 entretiens annuels. R.T nous explique davantage cette démarche.

« L'objectif opérationnel est fixé en début d'année dans le cadre d'un premier entretien. Une campagne objectif qui s'ouvre à une date donnée et se ferme à une date donnée qui est menée par chaque manager et chaque responsable d'équipes par rapport aux gens qu'il gère dans son équipe et ensuite à la fin de l'année à une évaluation sur ces objectifs-là, avec en milieu d'année une revue juste pour voir si tout va bien si rien n'a changé »

L'entretien d'évaluation donne lieu aussi à une rémunération variable, qui est pondérée à la performance individuelle, mais aussi liée à la performance collective de l'entreprise.

R.T souligne toutefois la rigueur qui caractérise la démarche d'évaluation au sein de THETA Maroc.

« Les objectifs sont personnalisés on ne coche pas dans une liste seulement. Ils sont construits par les managers et les collaborateurs, on échange et on n'impose pas des objectifs. Des campagnes d'évaluation je connais peu de boîtes qui n'en font pas. Entre remplir un formulaire pour le remplir ou bien remplir parce qu'on est d'accord sur les choses. Derrière cet objectif il y'a l'efficacité et c'est ce qu'on verra à la fin. C'est ça la différence. Finalement tout le monde va vers une efficacité collective »

La rigueur de la démarche implique la responsabilité de tous les acteurs, en veillant sur le respect des objectifs fixés au début de l'année, ainsi que l'implication des managers dans la réalisation de ces objectifs. Le groupe a instauré la règle d'un entretien de mise au point en cours d'année, afin de procéder aux corrections et réajustements nécessaires suivant les performances réalisées. Il s'agit d'un état d'esprit transféré par la maison mère et qui a été favorisé par la volonté des collaborateurs locaux, ainsi que la culture organisationnelle de la filiale qui va de pair avec celle de la maison mère.

8.2.6 La rémunération

THETA Maroc adopte sa propre politique de rémunération, avec des barèmes bien définis, suivant chaque profil. Selon R.T, la politique de rémunération a été développée localement, en collaboration avec un cabinet international.

« On fait une grille qu'on a construite comme toute entreprise qui se respecte, on a une grille qui tient compte de la formation initiale et du nombre d'années d'expériences du candidat et qui a été construite par un cabinet de renommée »

La filiale a mandaté ainsi un cabinet international pour conduire une étude de marché, sur les pratiques de rémunération, tout en proposant une grille salariale, sur la base d'un benchmarking effectué sur le marché Marocain avec des entreprises disposant de profils similaires. Selon R.T, la politique de rémunération est fortement contextualisée. Elle peut répondre à des principes d'action ou des orientations globales du groupe, mais demeure toujours liée au contexte local, notamment le niveau de rémunération moyen par secteur et par profil. L'analyse des documents secondaires du groupe, a révélé aussi cette contextualisation.

« La politique de rémunération du Groupe THETA se base sur des orientations globales et un état d'esprit global partagé avec l'ensemble des filiales au monde. Cette politique tient compte des spécificités culturelles et réglementaires de chaque marché »

Parmi les orientations globales du groupe, figure la fidélisation des collaborateurs à travers une rémunération attractive, offrant aux jeunes diplômés une réelle opportunité en terme de rétribution salariale. La filiale a calqué ce modèle sur sa politique de rémunération locale, afin de pouvoir attirer des profils pointus, conformément aux attentes du groupe.

8.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

Les facteurs contextuels exercent une influence sur le transfert de connaissance avec des degrés différents. Pour le cas de THETA, nous avons pu apprécier aussi l'importance de la taille de l'entreprise, ainsi que sa phase d'internationalisation comme des facteurs additionnels impactant le transfert de pratiques RH au sein du groupe.

8.3.1 Facteurs liés au contexte national

8.3.1.1 Culture nationale

L'agilité et la sensibilité aux autres cultures est l'une des principes clés du groupe THETA. La nature de l'activité exige aussi cette agilité dans la mesure où les filiales du groupe travaillent dans des contextes différents. Ci après un extrait du site institutionnel du groupe.

« Transcender les cultures et les frontières, penser et agir au-delà de son propre territoire pour valoriser l'intelligence et la performance collectives, est essentiel pour notre métier, nos collaborateurs et par conséquent, nos clients. Car l'esprit d'équipe, ce n'est pas uniquement ce qui caractérise notre façon de conduire nos activités ou de se conduire les uns envers les autres »

La prise en compte des facteurs culturels représente une partie intrinsèque des métiers du groupe, qui ne peut évoluer dans un contexte, sans intégrer sa spécificité culturelle dans sa manière de travailler.

La politique RH du groupe fait aussi partie des volets impactés par cette culture nationale. Au niveau de la filiale Marocaine, la culture du pays exerce un impact mais qui demeure

limité. L'impact de la culture locale peut se sentir au niveau des formations managériales que le groupe a déployé au niveau de sa filiale. R.T explique davantage ce point.

« (...) C'est moi qui contacte les cabinets de formation ici en local et qui leur explique les besoins et ils nous font des propositions et on statue sur ça. La réponse du formateur est forcément adaptée à ce besoin-là. Nous essayons d'étoffer le contenu avec les cabinets de formation Marocains, surtout pour les formations comportementales ou managériales. Ces dernières sont dictées par la maison mère, mais on nous laisse la marge de les concevoir en les adaptant à notre culture. Le groupe insiste quand même sur des principes clés, tels que l'esprit d'équipe, le développement personnel, le leadership et les bonnes pratiques managériales.

La filiale développe ainsi un contenu en adéquation avec les besoins des collaborateurs Marocains, et surtout qui concorde avec la culture locale. La manière de déployer ces formations est aussi importante, dans la mesure où les besoins remontent directement des collaborateurs. R.T souligne aussi l'importance de l'écoute et la proximité pour les collaborateurs locaux. Le management local accorde de l'importance à ce volet, tenant compte aussi de la volatilité de la population d'ingénieurs qui représente 100% des collaborateurs locaux.

La culture locale se trouve contrecarrée par la culture d'entreprise bien imprégnée par les collaborateurs de la filiale. Ce point sera développé davantage dans les paragraphes qui suivront.

8.3.1.2 Distance culturelle :

A travers notre analyse de l'entretien et des données secondaires collectées, nous n'avons pas pu recenser un impact de la distance culturelle existante entre les deux pays sur le transfert de pratiques RH.

8.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Le Maroc offre à la filiale une diversité dans les profils d'ingénieurs, disposant de compétences adéquates avec les besoins du groupe. Le marché d'emploi au Maroc s'oriente beaucoup plus vers une qualification accrue de son capital humain, ce qui a poussé la filiale de THETA, d'adopter une politique RH basée sur une écoute et une proximité managériale, permettant de fidéliser cette population.

L'impact du cadre institutionnel sur les pratiques RH de la filiale se voit d'abord au niveau de la politique de rémunération qui est développée en local. Cette politique tient compte des spécificités du contexte local en matière de rémunération, en se basant principalement sur un benchmark effectué auprès d'autres entreprises exerçant dans le même secteur d'activité.

Le cadre institutionnel Français a permis aussi d'encourager le transfert de pratiques de formation, partant de l'évolution de la réglementation du travail en France, et les avantages qu'elle procure aux salariés Français en matière de droit à la formation. Le groupe a ainsi

développé un savoir faire en matière de stratégie de formation, basé principalement sur les accords signés au niveau de la maison mère avec les partenaires sociaux, ainsi que les lois en vigueur.

« C'est un droit, il y'a un certain nombre d'heure qu'il faut respecter au niveau du groupe par exemple.

Aujourd'hui il y'a un silence de la loi marocaine sur ce point. Ce n'est pas grave. Pour nous c'est un truc en plus, on ne va pas ce dire qu'on n'est pas obligé de le faire donc on ne le fait pas. Pas parce que cette pratique n'est pas obligatoire au Maroc qu'on ne va pas la déployer... au contraire, notre groupe a toujours veillé sur le partage de son savoir faire tant qu'il n y a pas de contrainte locale qui peut l'empêcher de le faire»

La même logique est valable aussi pour le volet relatif à l'évaluation de la performance. Les accords collectifs signés par le groupe accordent de l'importance aux entretiens annuels d'évaluation, poussant le groupe à transférer cette pratique à l'ensemble de ces filiales. Le profil institutionnel Français a exercé ainsi un impact significatif sur le transfert et l'adoption de cette pratique RH.

Par ailleurs, les solutions développées par THETA Maroc en faveur des filiales du groupe réparties dans le monde, nécessite une connaissance préalable de la réglementation de chaque pays, en matière de marché financier. La conception des solutions par THETA Maroc doit intégrer cette variable importante, d'où la nécessité pour le groupe d'accompagner ce besoin par des formations ponctuelles destinées aux ingénieurs de THETA Maroc dans l'objectif d'améliorer la compréhension des spécificités de chaque contexte, et répondre au mieux aux besoins formulés par ces entités.

8.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle existante entre les deux pays, n'a pas eu d'impact sur le transfert de pratiques RH. L'absence d'un cadre réglementaire et institutionnel aussi riche que celui de la maison mère, a incité les équipes RH du groupe à déployer des pratiques RH, profitant ainsi d'un cadre local qui est allégé et flexible.

8.3.1.5 Le secteur d'activité

A travers notre analyse de l'entretien avec R.T et les données secondaires, nous n'avons pas pu recenser des éléments indiquant une quelconque influence du secteur d'activité sur le transfert de pratiques RH.

8.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

8.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe THETA

La stratégie suivie par le groupe THETA prévoit une croissance au niveau global, dans la perspective de se situer parmi les premières banques de financement et d'investissement de la zone euro. La filiale Marocaine joue un rôle important dans la réalisation de cette

stratégie, à travers sa collaboration avec les filiales stratégiques du groupe pour le développement de solutions adaptées à leurs besoins. THETA Maroc est un important maillon de la chaîne de déploiement de cette stratégie.

Afin d'accompagner cette croissance, le groupe THETA mise sur le développement de compétences, capables de répondre favorablement et des délais compétitifs aux demandes formulées par le groupe. Le transfert de pratiques RH, notamment en matière de formation, d'évaluation de performance et de rémunération, permet à la filiale d'entretenir le niveau de qualification de son capital humain. Le groupe privilégie ainsi la cohérence d'ensemble dans sa stratégie globale, tout en considérant les spécificités locales de chaque filiale.

8.3.2.2 La structure organisationnelle de THETA

Le groupe est organisé en plusieurs pôles d'activité, incluant le pôle recherche et développement qui chapote l'activité de THETA Maroc. Ce rattachement a permis à la filiale de bénéficier du savoir-faire organisationnel du groupe, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Toutefois, l'absence actuelle d'une structure dédiée à la GRH au niveau de la filiale a freiné le transfert de plusieurs pratiques, notamment la gestion des talents ou la gestion des carrières. Ceci peut être aussi dû au démarrage récent de l'entreprise.

8.3.2.3 La culture organisationnelle

« A nos yeux, l'esprit d'équipe est ce qui fait qu'une entreprise est davantage qu'une somme de talents individuels. Notre professionnalisme est fondé sur la rigueur et la transparence – Notre avantage compétitif repose sur notre rigueur et notre transparence dans nos relations avec les clients, la gestion de nos risques, la maîtrise de nos coûts et le contrôle de nos activités »

Cet extrait du site institutionnel du groupe définit clairement les deux valeurs phares du groupe, et qui privilégient le travail d'équipe et le professionnalisme. Le groupe défend aussi les principes de transparence et de rigueur.

Ces principes clés nous ont été révélés par R.T, qui a donné l'exemple du processus d'évaluation marqué par sa rigueur en terme de fixation et suivi des objectifs, mais la transparence caractérisant ce processus.

L'adhésion aux valeurs du groupe est l'un des facteurs clés de succès de la filiale Marocaine de THETA. R.T explique aussi la particularité de la filiale et sa capacité à respecter les valeurs du groupe qui sont basés sur l'esprit d'équipe et le professionnalisme.

« (...) parce qu'on n'est pas ouvert sur le marché local, c'est la grosse différence qui fait que ça marche ici »

R.T nous a fait part aussi des difficultés rencontrées dans des relations entretenues avec des fournisseurs locaux, contrairement aux relations avec les filiales du groupe, notamment

à Paris, New York ou Londres, où la communication avec ces équipes est facile et fluide. Selon notre répondant, l'adoption de la même culture que le groupe a permis aussi d'être sur la longueur d'onde en matière de pratiques organisationnelles. La fonction RH a tiré aussi de ce rapprochement des valeurs d'entreprise, en permettant aux collaborateurs de la filiale de s'approprier les pratiques RH transférées par le groupe, malgré le jeune âge de la filiale. Le partage et l'adhésion à la culture organisationnelle du groupe, a facilité le transfert et l'appropriation des pratiques RH par la filiale

8.3.2.4 La capacité d'absorption

L'adhésion de la filiale aux pratiques RH transférées par la maison mère témoigne aussi de la présence d'une forte volonté d'échange et d'apprentissage de la part des collaborateurs locaux. Cette volonté se trouve toutefois freinée par le manque de ressources humaines suffisantes pour la coordination et le suivi avec le groupe pour le déploiement de pratiques RH.

8.3.2.5 La capacité de dissémination

Le savoir-faire développé par le groupe au niveau central fait l'objet d'un transfert vers les filiales. Ce transfert tient compte aussi des spécificités de chaque pays dans l'optique d'être en adéquation avec les contextes des filiales, tout en veillant sur une cohérence d'ensemble. Le groupe diffuse ces connaissances via des manuels partagés sur l'intranet.

« A partir du moment où il y' a des choses qui existent ailleurs, si on peut les prendre, on prend, si on ne peut pas, on regarde ce qui est adaptable »

Le groupe a aussi fait preuve d'une forte capacité de dissémination en assistant la filiale dans ses démarches de recrutement des candidats, en essayant de transférer implicitement son savoir-faire en matière de sélection des candidats. Cet accompagnement continue à être utile pour la filiale, principalement avec l'augmentation des besoins en jeunes ingénieurs.

- Autres facteurs organisationnels :

Deux facteurs additionnels ressortent de notre analyse du cas THETA : La taille et l'âge de l'entreprise. Ces deux facteurs qui peuvent se rejoindre pour le cas de THETA expliquent dans la majorité des cas le phénomène de transfert de connaissances RH vers la filiale Marocaine.

Le recrutement rentre par exemple dans le cadre de cette sphère, dans la mesure où le groupe a transféré son savoir-faire, que la filiale n'a pas pu déployer, vu son démarrage récent, ses moyens actuels et son effectif limité.

« On est dans une phase de démarrage et certainement on n'a pas les moyens du groupe... La procédure du groupe tient compte de plusieurs volets, notamment des entretiens de groupe, un programme d'accompagnement très sophistiqué, du coaching personnalisé...et nous on n'a pas besoin de tout ça... alors on a pris les

parties qui nous concernent, notamment les guides d'entretien, les critères de sélection des candidats... »

« (...) On ne va pas juste importer et pour tout déployer ici, il y a des choses qui n'ont pas de sens pour cette taille-là »

R.T confirme toutefois que les pratiques RH déployées actuellement au niveau de la filiale seront certainement enrichies par d'autres pratiques du groupe, avec la croissance que connaîtra l'activité dans les années à venir.

8.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

Le groupe THETA est conscient de l'importance de la logique de partenariat intra groupe, s'inspirant de la valeur clé du groupe qui est l'esprit d'équipe.

« Notre ambition est de construire de véritables partenariats, fondés sur un respect et une confiance mutuels. «Développer l'esprit d'équipe ensemble », notre signature, parle de la satisfaction d'échanger les uns avec les autres, d'apprendre les uns des autres, de se soutenir les uns les autres. C'est un engagement de chaque instant à mobiliser nos expertises et nos énergies pour être à la hauteur des attentes de nos clients et de notre environnement »

La filiale entretient des relations avec toute l'équipe RH de la maison mère. Notre répondant insiste aussi sur les bonnes relations entretenues avec le groupe, et qui facilitent souvent l'échange de bonnes pratiques RH. R.T explique aussi l'importance de la motivation des acteurs pour pouvoir transférer la connaissance du côté de la maison mère, et de pouvoir la mettre en place et l'exploiter par la filiale.

Le transfert de ces connaissances a été ainsi fortement favorisé par la qualité de cette relation. A signaler aussi que la relation de proximité en matière de gestion des ressources humaines assurée par le groupe, est justifiée aussi par le démarrage récent de l'activité, et qui nécessite un accompagnement et un échange permanent entre la filiale et sa maison mère.

8.4 Efficacité du transfert de connaissance

Après un an et demi de la création de THETA Maroc, et le déploiement de plusieurs pratiques RH au niveau de la filiale, il demeure encore tôt d'effectuer une évaluation de l'efficacité des transferts effectués par le groupe. La filiale est toujours dans une phase de constitution et renforcement des équipes. Les grands axes de l'organisation de la filiale sont aussi en cours de mise en place, notamment à travers la création de fonctions support (le marketing par exemple). R.T confirme ce constat.

« Il est encore tôt de dresser un bilan. Nous n'avons pas encore atteint une vitesse de croisière dans le déploiement des pratiques du groupe. Dans tous les cas, le groupe a pris l'habitude de faire ce suivi avec le reste des filiales. Des bilans seront effectués

régulièrement avec les équipes RH du groupe, et éventuellement des actions correctives seront opérées en cas d'inadéquation de ces pratiques.

Notre répondant confirme toutefois sa satisfaction par rapport aux dispositifs et procédures importées du groupe, depuis la création de la filiale. Cette satisfaction trouve ses origines principalement dans les résultats constatés par R.T au niveau de ses équipes en termes d'implication et d'adhésion.

8.5 Synthèse du cas

- La politique RH du groupe THETA a pu développer une agilité selon les contextes des filiales. Les collaborateurs du groupe sont au cœur de cette politique, à travers une stratégie explicite encourageant la montée en compétences, ainsi que l'apprentissage par l'action. La filiale Marocaine de THETA demeure dans un stade de démarrage. La filiale n'a pas encore mis en place une structure RH avec une équipe dédiée, et continue à confier ces tâches au directeur général de l'entité, en plus de l'accompagnement que THETA Maroc reçoit de la part d'une autre filiale Marocaine du groupe. Le groupe accompagne sa filiale à travers un suivi des recrutements, et des parcours de formation déployés.
- Pour le démarrage de la filiale Marocaine, et malgré l'absence d'une structure RH locale, le groupe THETA a accompagné sa filiale pour l'ensemble des processus RH. Globalement, la standardisation domine le processus de transfert des pratiques RH. Les processus de recrutement, de formation et d'évaluation de performance ont importés de la maison mère, et qui veille toujours à ce qu'ils soient déployés conformément aux standards du groupe. La maison mère demeure aussi présente dans certains processus, notamment le recrutement où la validation des profils se fait en concertation avec l'équipe RH du groupe. Par ailleurs, et dans le cadre de la pratique d'évaluation de performance, le groupe a veillé sur le respect de la rigueur de la démarche, en instaurant la règle des 3 entretiens annuels, et le suivi permanent des réalisations par rapport aux objectifs fixés. D'autres volets RH, ne sont pas encore entamés par la filiale, notamment la gestion de carrière et la gestion des talents, qui dépendent aussi de la taille réduite de la filiale.
- Sans la mesure où le transfert de pratiques RH demeure dans un stade embryonnaire, le contexte n'exerce pas un impact très significatif sur les pratiques RH transférées. L'existence d'une forte culture organisationnelle du groupe, partagée aussi par la filiale, a permis au groupe THETA de préparer le transfert de certaines pratiques RH, notamment le processus d'évaluation de la performance qui véhicule l'une des valeurs clés du groupe, à savoir le travail d'équipe. Les facteurs nationaux exercent une faible influence sur ce transfert, et qui est être due aussi à la nature de l'activité de l'entreprise, orientée exclusivement vers des clients étrangers. Ainsi, l'adhésion à la culture organisationnelle du groupe, associée à la qualité des relations

entretenu avec le groupe, représentent les principaux facteurs influençant positivement le transfert de pratiques RH. La taille et l'âge de la filiale représentant aussi des facteurs additionnels exerçant une influence majeure sur le transfert de pratiques RH. Il s'agit de freins organisationnels limitant le volume des flux de pratiques que le groupe peut déployer sur le plan local.

- En dehors de la satisfaction du management local du transfert de pratiques RH effectué courant la première année d'activité, il est encore tôt d'effectuer une évaluation de ce transfert, du fait que la phase Projet n'est pas encore achevée. L'heure du bilan n'est donc pas encore arrivée. Par ailleurs, le groupe a pris l'habitude d'opérer des évaluations périodiques de l'efficacité des pratiques RH transférées au niveau d'autres filiales dans le monde. Ce mode sera aussi opéré au niveau de THETA Maroc après atteinte d'une certaine maturité.

9 Cas IOTA

A l'image des cas précédents, l'étude du cas IOTA, a nécessité à la fois une analyse de l'entretien retranscrit, et une analyse des données secondaires collectées. L'entretien a été effectué avec A.F, le DRH de la filiale Marocaine d'IOTA. Concernant les données secondaires, nous nous sommes basés sur les documents suivants :

- Document de base 2014.
- La charte de la diversité (2014).
- Le catalogue de la formation (2015).
- La note du conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), ayant validé une augmentation de capital en faveur des salariés de la société IOTA au Maroc (Octobre 2015).
- Extraits des sites institutionnels du groupe et de la filiale Marocaine.

9.1 Présentation de la société IOTA et de la fonction RH

IOTA est une filiale à 100% de la multinationale Française IOTA. L'affaire installée à Casablanca, est une société anonyme au capital de 25 millions de dirhams. IOTA Maroc a été créée en 1907, et a compte à son historique plusieurs opérations depuis sa création, notamment la fusion absorption avec une autre affaire du groupe implantée au Maroc. Actuellement, IOTA réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ un milliard de dirhams. Le champ d'activité de l'entreprise comprend plusieurs segments. IOTA Maroc opère d'abord dans le segment des services multi-techniques en proposant des solutions performantes adaptées aux besoins de chaque client. IOTA Maroc offre aussi des solutions en matière de process industriels et d'automatisme, en mettant en œuvre des systèmes experts spécialisés. L'affaire couvre aussi d'autres domaines notamment le génie climatique, le génie mécanique, l'installation électrique, l'accompagnement dans les projets énergétiques, les

réseaux d'entreprise et télécoms,... IOTA Maroc se positionne ainsi comme un leader du segment des services multi techniques.

IOTA Maroc est rattachée à la direction régionale IOTA Sud, et qui chapote les filiales du Sud de la France, en plus des filiales Marocaines et Portugaises.

La filiale au Maroc compte plus de 1600 collaborateurs entre les permanents et les intérimaires, et dispose d'implantations au niveau de 4 villes du Maroc.

Le groupe IOTA est une multinationale Française créée en 1900. Le groupe compte plus de 38 000 collaborateurs répartis sur plus de 100 filiales, dans 35 pays. IOTA est spécialisé dans les services multitechniques dans les domaines du génie électrique, mécanique et climatique et des systèmes de communication ainsi que des services spécialisés liés à l'énergie. Le groupe occupe une position de leader au niveau de l'Europe en matière de services multitechniques.

Le groupe IOTA a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'euros, dont 45% est réalisé au niveau des filiales Françaises. Le groupe IOTA est coté au niveau de la bourse Euronext de Paris.

- La fonction RH au sein du groupe IOTA :

La politique RH du groupe IOTA s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale du groupe, en considérant le capital humain comme une priorité stratégique. Le groupe considère aussi la diversité parmi les clés de succès de sa stratégie RH déployée au niveau global. Ainsi, plusieurs mesures sont prises par le groupe à travers les filiales, pour lutter contre les discriminations et veiller sur l'équité hommes-Femmes. Le groupe veille aussi sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tout en adoptant une démarche cohérente au niveau de l'ensemble des filiales. Le dynamisme de la politique RH du groupe tient ses origines dans la nature du métier du groupe, basé essentiellement sur une prestation de service, mettant ainsi l'humain au centre de l'activité. Le groupe développe ainsi une politique basée sur la montée en compétences des collaborateurs à travers des parcours de formations, ainsi que des mobilités internes.

Selon le DRH du groupe, la GRH est une fonction stratégique basée essentiellement sur l'anticipation.

« L'idée c'est d'anticiper les métiers de demain en fonction des stratégies de développement de l'entreprise et de nos clients. L'idée aussi est de créer des passerelles entre les différents métiers de l'entreprise, et permettre aux collaborateurs de s'épanouir et à l'entreprise de créer de nouvelles compétences. L'enjeu de la fonction RH est d'accompagner les collaborateurs dans leur quotidien, mais aussi de préparer l'avenir en anticipant les évolutions. Mon plaisir en tant que DRH c'est quand je vois quelqu'un grandir et évoluer au sein de l'entreprise »

Le groupe met l'accent aussi sur sa stratégie de développement durable basée sur le respect de l'environnement et l'efficacité énergétique qui fait partie même du métier de l'entreprise, pour attirer de jeunes profils. La promotion interne figure également parmi les

principaux piliers de la politique RH du groupe. Suivant des statistiques récentes du groupe, plus de 70% des postes des membres de direction des filiales sont pourvus en interne, tout en adoptant aussi une stratégie de détection des talents stratégiques.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine d'IOTA :*

La fonction RH au sein de la filiale Marocaine du groupe IOTA a vu le jour en 2007, en structurant la fonction avec un département composée d'une dizaine de collaborateurs. Notre répondant A.F explique aussi l'importance que revêt la fonction au niveau de la filiale Marocaine.

« La RH est une fonction stratégique pour l'entreprise, aujourd'hui une entreprise ne peut vivre sans une réelle gestion des ressources des ressources. Au niveau d'IOTA Maroc, la DRH est l'une des fonctions clés. Personnellement en tant que DRH je suis rattaché directement au président. On a un effectif de plus de 1700 personnes, et on est une entreprise de service...alors tous les facteurs sont là pour mener une réelle gestion des ressources humaines. Et je pense qu'on est aussi en ligne avec la politique du groupe qui mise aussi sur le capital humain. »

Après des années de gestion classique du personnel, le département RH actuel d'IOTA Maroc englobe aussi bien le volet relatif à l'administration du personnel, que le volet relatif au développement RH, notamment la gestion prévisionnelle des emplois, la gestion des carrières, les mobilités et le recrutement.

La fonction RH de la filiale se base aussi sur un accompagnement de la maison mère sur le plan organisationnel, mais aussi en apportant les outils et dispositifs nécessaires afin d'être en cohérence avec la politique globale du groupe. A.F explique la logique du transfert de pratiques RH de la part du groupe.

« Quand vous avez des outils du groupe, il ne faut pas s'amuser nécessairement à recréer ce qui est déjà là. Au niveau du groupe il y'a des outils, et c'est normal qu'on utilise tous ces outils pour ne pas perdre du temps. Je parle des fiches de postes qu'on utilise et adapte au Maroc, je parle aussi d'autres outils spécifiques de RH qu'on adapte ici, il y a tous les outils qu'on utilise ici au Maroc »

9.2 Le transfert des pratiques RH au sein d'IOTA

Le transfert de pratiques concerne l'ensemble des volets RH de la filiale. Notre DRH a expliqué l'importance de l'adaptation au contexte Marocain.

9.2.1 Le recrutement

La politique de recrutement au sein du groupe IOTA obéit aussi à une logique de transfert de pratiques de la maison mère. Tout le processus de recrutement a fait l'objet d'un transfert, intégrant les tests de sélection, des entretiens passés avec les responsables métiers et la DRH et la décision finale de recrutement. Notre répondant A.F confirme toutefois que, certes le processus est calqué sur ce qui se pratique au niveau du groupe, mais la touche

locale est indispensable pour pouvoir réussir la démarche.

La démarche se base aussi sur un recueil des CV suite à des offres d'emploi publiés sur des sites spécialisés. « La chasse de tête » est une démarche qui a été recommandée par la DRH groupe, qui a jugé que cette méthode donne plus de résultats. La filiale Marocaine ne s'y oppose pas dans la mesure où la démarche a donné aussi des résultats au niveau local.

Le groupe a recommandé aussi à la filiale de faire recours à la cooptation, pour rendre le processus de recrutement plus efficace au vu des avantages que cette démarche procure en termes d'accompagnement et d'intégration. La démarche recommandée par le groupe intégrait aussi une récompense ou prime à distribuer en faveur des salariés à l'origine de ces recrutements.

« Par exemple au niveau du groupe, on nous parle de cooptation, avec des primes à la cooptation. La démarche on peut l'utiliser, mais avec des primes, je pense qu'on n'est pas encore arrivés à ce stade...

On ne calque pas juste pour calquer, on personnalise. Ce n'est pas un besoin aujourd'hui de calquer. Mais si vous regardez le processus à 80% ont fait pareil »

La filiale respecte toutefois, les orientations globales du groupe en matière de diversité, et d'équité hommes/femmes. Ces principes d'action sont intégrés au niveau du processus de recrutement au niveau local.

9.2.2 La formation

La formation au sein du groupe IOTA est l'un des piliers stratégiques sur lesquels s'appuie le groupe pour atteindre à la fois la performance économique et sociale.

« Chez IOTA, nous considérons la formation comme un véritable levier de performance pour le Groupe et comme un moyen de s'adapter en permanence aux marchés, aux clients et aux évolutions économiques, technologiques et sociales afin d'assurer son développement.

C'est aussi une source de motivation et d'épanouissement pour l'ensemble des collaborateurs en leur permettant d'adapter ou de développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle, et contribuer ainsi pleinement au développement de leur entité opérationnelle»

La devise du groupe en matière de politique de formation, est de conjuguer la performance et la compétence. Le groupe déploie l'ensemble des parcours de formation à travers une plateforme appelée « Learning Management System », et qui permet aux filiales d'accéder en ligne à des modules en e-Learning, comprenant à la fois des formations généralistes comme l'économie, la sécurité, les systèmes d'information et les langues, ainsi que des formations techniques et managériales pointues.

Conformément à la démarche suivie par le groupe, la filiale Marocaine d'IOTA alimente son plan de formation par des indicateurs business, ainsi que des besoins qui remontent directement d'instances locales. Notre répondant explique davantage la démarche.

« Sur la partie formation, pour le recueil d'information, on doit analyser d'abord les besoins en formation. C'est dans le même esprit du groupe, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, il y a le même processus qui est déployé sur le plan global. Notre point de départ est ce qu'on appelle chez nous le CEDRE : le comité d'évaluation et de développement des ressources de l'entreprise. Ce CEDRE se fait au niveau de chaque filiale. Ce comité fait un zoom sur les piliers, les gens qui ont du potentiel, on se pose la question qu'est-ce qu'on doit apporter à ces gens pour qu'ils puissent évoluer. On commence à recueillir des besoins en formation par exemple. Ce sont des pratiques qui sont universels. Ils sont utilisés au Maroc depuis toujours ».

Le CEDRE est une pratique RH que le groupe a instauré dans l'ensemble de ses filiales, dans l'objectif d'effectuer un suivi de proximité des compétences du groupe, en matière d'évolution de carrière et de montée en compétences à travers le volet formation.

Notre répondant A.F nuance toutefois cette universalité dans le transfert des pratiques de la formation, en évoquant l'influence qu'exerce l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), et qui exige aux entreprises une démarche administrative différente de ce qui est pratiquée en France. La filiale adapte ainsi son processus de formation pour qu'il soit adéquat avec les procédures de l'office. Ce point sera développé davantage dans la partie relative aux facteurs du contexte institutionnel.

9.2.3 La Gestion des carrières

La politique de mobilité et d'évolution des compétences est au cœur de la politique RH du groupe IOTA. Les opportunités d'évolution et de mobilité sont diversifiées suivant les périmètres géographique et métiers. Là aussi, le CEDRE joue aussi un rôle déterminant pour mettre les aspirations des collaborateurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'extrait ci-après tiré du site institutionnel du groupe souligne l'importance de ce comité.

« Réalisés à tous les niveaux du Groupe, les CEDRE forment un dispositif unique d'identification et de gestion des carrières de nos talents internes. L'expérience de la mobilité vous tente? Nous l'encouragerons, qu'elle soit géographique, interactivités ou interfilières. Par son envergure internationale et multi métiers, IOTA vous offre de nombreuses opportunités de développement professionnel »

La gestion de carrières au sein d'IOTA Maroc, est toujours dans un stade embryonnaire, dans la mesure où la DRH de la filiale est toujours sur un projet de mise en place d'une gestion prévisionnelle d'emplois et compétences (GPEC) et qui a été transféré par le groupe. Le projet intègre aussi la gestion des carrières.

9.2.4 La gestion des Talents

A l'image de plusieurs groupes Européens, le groupe IOTA a fait appel récemment à un mécanisme informatisé pour la gestion des talents. Il s'agit de l'outil « Talent-soft », qui permet de gérer la carrière et la mobilité des talents identifiés au niveau du groupe. Ci-après un extrait d'une interview avec le DRH groupe à propos de cet outil.

« Dans un environnement économique exigeant, notre priorité est le développement des compétences de nos collaborateurs. Néanmoins, avec plus de 1500 recrutements prévus en Europe, nous devons également renforcer notre marque employeur et notre visibilité auprès des candidats. Ce nouvel outil nous permettra de faciliter et accélérer le processus de recrutement et d'y impliquer davantage les managers »

L'outil permettra au groupe de développer son attractivité auprès des candidats et de mieux fidéliser ses collaborateurs en leur proposant un véritable outil de gestion de carrières.

L'utilisation de cet outil demeure toutefois limitée aux filiales Européennes du groupe. LA filiale Marocaine ne dispose actuellement d'aucun dispositif de gestion des talents, malgré l'existence de potentiels disposant de qualités leur permettant de figurer parmi les talents stratégiques du groupe. Notre répondant A.F explique.

« C'est vrai qu'on ne dispose pas de démarche formelle de gestion des talents, mais on est impliqué dans le processus du groupe. On nous demande souvent de faire des reporting sur les potentiels existants sur le plan local. On est en retard par rapport au groupe, mais je pense ça va venir »

9.2.5 L'évaluation de la performance

Le groupe utilise un procédé standard pour l'évaluation de la performance individuelle des collaborateurs. A travers l'entretien d'appréciation et de développement (EAD), le collaborateur communique avec ses supérieurs hiérarchiques afin d'échanger sur ses performances et ses perspectives d'évolution. C'est l'occasion aussi de construire un plan d'évolution professionnelle, en accord avec les besoins de l'entreprise.

La filiale Marocaine d'IOTA utilise aussi le même dispositif d'évaluation, en s'appuyant sur une plateforme web permettant de renseigner les aspirations et besoins de chaque collaborateur, en complétant par l'appréciation du responsable hiérarchique.

« Et puis sur la partie performance, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, nous fonctionnons avec un système qui nous permet de fixer des objectifs et de se dire ces objectifs il faut qu'on les atteigne, donc chaque année il y a des évaluations de performance que ce soit pour les personnes, pour les affaires, chacun à son niveau. On a aussi en termes de rémunération variables, c'est lié aussi aux performances. Elles sont relatives aux objectifs des personnes. Parce que dans l'évaluation il y a des performances individuelles et il y a des performances de l'unité à laquelle la personne est rattachée »

Le groupe a mis en place des rétributions financières sur la base des performances individuelles, mais aussi en se basant sur les performances de l'entité auquel appartient le collaborateur.

Le dispositif d'évaluation de performance pour le cas d'IOTA se base ainsi sur un transfert standard de pratiques de la maison mère sans aucune adaptation au niveau de la filiale. A ce jour, ce procédé a donné des résultats positifs selon notre répondant.

9.2.6 La rémunération

La politique de rémunération du groupe souligne l'importance de tenir compte des spécificités de chaque marché. L'agilité est ainsi le mot d'ordre pour ses politiques de rémunération. La politique de rémunération de la maison mère a été toutefois confrontée à plusieurs reprises, aux mouvements syndicaux, revendiquant des augmentations salariales et une révision des primes distribuées, mettant en avant aussi les bonnes performances financières du groupe.

Au niveau de la filiale Marocaine, la politique de rémunération tient compte du contexte économique et social du pays.

Le groupe a aussi essayé de partager avec sa filiale Marocaine un outil de gestion de la paie, qui n'a pas pu être adopté. Notre répondant explique.

« Le groupe nous a proposé cet outil, pour gérer l'ensemble des aspects liés à la rémunération. Nous nous sommes rendu compte que c'est un outil complètement inadapté à notre cas. Il n'était même pas question de parler d'une adaptation ou pas de l'outil, puisqu'il n'a rien en commun avec les particularités de notre politique salariale, ni avec l'aspect réglementaire et fiscal du pays. Donc, on a dit non, et on l'a pas adopté »

La filiale a adopté ainsi un outil développé au niveau local, répondant au mieux aux spécificités locales.

9.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

9.3.1 Facteurs liés au contexte national

9.3.1.1 Culture nationale

IOTA Maroc est une société qui a été fondée en 1907, et qui est passée par plusieurs opérations de fusions. Les relations avec la maison mère tiennent compte de cet historique important, et de l'enracinement de la filiale dans la culture Marocaine.

« Il faut savoir que IOTA Maroc n'est pas une société qui vient d'être créée ici au Maroc, IOTA Maroc c'est l'ex AVC, avant d'être IOTA Maroc c'était AVC et avant AVC s'était encore IOTA. C'est une entreprise qui existe au Maroc depuis 1907, elle a donc plus d'un siècle de présence au Maroc. Donc ce rapport avec la maison mère qui est très vieux, fait en sorte qu'on se sent en famille, il y a du respect mutuel et même si le directeur général aujourd'hui il est français, il connaît la réalité de l'entreprise et la culture du pays et il y a toujours cette faculté de s'adapter à notre culture ».

L'impact de la culture du pays peut se décliner des fois sur certaines pratiques RH, comme c'est le cas pour le recrutement. Notre répondant A.F cite l'exemple de la cooptation qui est adoptée au niveau de la maison mère avec une prime attribuée pour les collaborateurs à l'origine du recrutement. Selon A.F, distribuer une prime pareille n'est pas encore adaptée à la culture Marocaine, dans la mesure où ceci peut être perçu négativement par les salariés de la société, ce qui peut générer des fois des conflits en interne.

L'impact de la culture demeure aussi peu significatif sur d'autres volets, notamment l'évaluation de la performance individuelle. Notre répondant confirme que l'évaluation basée sur une performance individuelle de chaque collaborateur a rencontré des réticences au départ, puisque cette évaluation concernait auparavant la performance de l'entité. A.F souligne toutefois l'importance de la communication interpersonnelle, afin de pouvoir transmettre le message aux collaborateurs.

« Alors le fait d'accepter ou de ne pas accepter dépend du responsable qui doit être pertinent dans l'entretien. Il faut expliquer au collaborateur, il faut dire les choses telles qu'elles le sont, c'est pour cela qu'il y a un entretien annuel, si la personne ne réalise pas ses objectifs, on ne va pas le féliciter. On lui explique, tout en étant constructif et positif, et c'est à lui de comprendre. En donnant son avis sur les performances de son collaborateur, il faut qu'il soit pertinent avec des choses réelles, des faits factuels, on ne va pas avancer des choses à un collaborateur en étant très théorique. Nos collaborateurs commencent à intégrer l'idée »

9.3.1.2 Distance culturelle :

L'impact de la distance culturelle existante entre le Maroc et la France, trouve ses soubassements principalement sur les pratiques de formation, que le groupe a essayé de déployer au niveau de la filiale. Selon notre répondant, la maison mère a recommandé de conduire des campagnes liées à la gestion de stress et de maîtrise des problèmes psycho-sociaux au niveau de la filiale. A.F confirme que le Marocain n'est pas encore arrivé au stade d'intégrer ce genre de contenu.

« Bon, il y a des sujets qui peuvent être déployés en France et au Maroc on estime qu'on n'est pas encore à ce niveau-là de maturité pour les mettre en place. Par exemple en France on parle dans le code du travail, de la prévention contre les problèmes psycho-sociaux dans le milieu de travail. Quand vous faites une campagne en interne, en entreprise pour parler de ça, en leur présentant la chose comme ça : on va vous faire une formation anti-stress (rires). Voilà ce n'est pas évident. Et ce sont des choses qu'on a vu au Maroc. Les gens ne sont pas encore arrivés à intégrer ce genre de pratiques... »

Le décalage culturel existant a ainsi empêché la filiale d'utiliser cette pratique, jugée non adaptée au contexte culturel Marocain. Pour notre répondant, la culture française ou Européenne en général, intègre dans ses dimensions la sensibilité aux risques de stress et aux problèmes psycho-sociaux.

9.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Le cadre institutionnel du pays hôte représente un élément majeur exerçant un impact significatif même sur l'activité du groupe. Le groupe opère dans certains pays d'Afrique, Asie et Moyen-Orient où la réglementation est susceptible d'évolutions rapides et significatives, d'où le recours à des partenaires locaux dans le cadre de joint venture exigés par la loi locale, et visant la protection des intérêts nationaux. La nationalisation des effectifs, la

baisse du nombre des expatriés ou encore le contrôle sur les changes, sont aussi des déclinaisons de l'impact que peut avoir le cadre institutionnel et légal des pays où le groupe est implanté sur l'activité et le fonctionnement de ses filiales. Le profil institutionnel du pays représente ainsi un facteur déterminant même pour le transfert et la mise en place de pratiques RH du groupe.

Le groupe a ainsi développé une connaissance et une expertise au niveau international, lui permettant de maîtriser même le cadre juridique et fiscal de chaque pays. Cette expertise a permis au groupe IOTA de mieux gérer les différents expatriés travaillant au niveau des filiales, tout en assurant une gestion équitable et une réponse rapide aux différentes attentes des expatriés, tout en tenant compte des conditions spécifiques du pays qui les accueille.

Le cadre institutionnel du pays hôte exerce ainsi son influence d'abord sur la politique de rémunération, et qui répond intégralement aux spécificités juridiques et fiscales locales. Même l'outil proposé par le groupe, et qui gère la paie, n'a pas pu être mis en place, au vu de son inadéquation avec le cadre législatif Marocain.

La formation est aussi assujettie au cadre réglementaire du pays hôte dans la mesure où elle doit respecter les exigences de l'office de la formation professionnelle, en matière de procédure de remboursement des frais engagés dans la formation, tout en présentant l'ensemble des justificatifs nécessaires pour ce remboursement. Cette spécificité a poussé la filiale à introduire des ajustements sur la procédure transférée la maison mère, afin d'être en adéquation avec le cadre réglementaire local.

Le cadre réglementaire Français exerce aussi une influence sur les pratiques RH. L'impact le plus significatif est illustré à travers l'exemple de la formation, qui est considéré comme un droit en France, poussant ainsi le groupe à globaliser cette pratique sur l'ensemble de ses filiales dans une optique de cohérence d'ensemble.

9.3.1.4 La distance institutionnelle

La distance institutionnelle existante entre les deux pays exerce aussi un impact sur le transfert de pratiques RH. Cet impact peut s'illustrer à travers l'exemple du plan d'épargne Groupe International (PEGI) et qui a été mis en place dans le cadre d'un programme appelé « Share For You ». L'opération prévue par le groupe, a réservé une partie de l'augmentation de capital aux collaborateurs de l'ensemble des filiales, y compris la filiale Marocaine dans la limite d'un montant maximum de 68 Millions d'euros.

La réglementation de change au Maroc et qui est régie par l'instruction Générale des opérations de change datant du 31 Décembre 2013, limite ainsi les conditions de souscription à cette opération, en instaurant des seuils à ne pas dépasser. Ci après un extrait de la note du conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) relative à cette opération.

« L'instruction Générale des opérations de change en date du 31 décembre 2013 telle que modifiée limite la participation de chaque Adhérent à 10% maximum de son salaire annuel, net de l'impôt sur le revenu, des prélèvements au titre de la

*prévoyance sociale et de tout autre montant à sa charge en tant que salarié.
Pour la présente offre, l'Apport Personnel d'un salarié est donc limité au plus petit des deux montants suivants :*

(i) 10% du salaire annuel perçu par le salarié, net de l'impôt sur le revenu, des prélèvements au titre de la prévoyance sociale et de tout autre montant à sa charge en tant que salarié (contrainte spécifique à la réglementation des changes au Maroc), (abondement inclus)

(ii) 25% de la rémunération annuelle brute du salarié estimée pour 2015 qui peut être calculée sur la base des éléments de rémunération connus au moment où le salarié souscrit à l'opération (contrainte spécifique à la réglementation française), (abondement non-inclus) »

La réglementation Marocaine recadre ainsi la souscription à l'opération, limitant ainsi la part que chaque collaborateur de la filiale pouvait souscrire, et ce en dessous de ce qui a été prévu par le groupe ainsi que la réglementation Française. La pratique RH qui a été développée au niveau de la maison mère et suivant les normes du groupe et la réglementation Française, a subi une adaptation locale au vu des différences soulevées précédemment, empêchant ainsi les collaborateurs de la filiale de bénéficier d'actions aussi importantes que leurs homologues au niveau d'autres pays notamment Européens.

Les différences existantes entre les réglementations de travail Marocaine et Française, ont été aussi soulevées par notre répondant. Ces différences ne représentent pas toutefois un frein aux transferts de bonnes pratiques RH.

« La réglementation de travail en France, c'est vrai qu'elle est plus développée, mais ça reste trop compliqué. Le code Marocain de travail est plus intelligent puisqu'il est plus flexible. Certainement, Il y a des sujets à retravailler dans notre code du travail. Par rapport à la France, la France est très structurée par branches de métiers donc il y a énormément de choses. Un exemple : Quand on parle d'élection de délégués de personne, on a une fréquence d'une fois chaque 5 ou 6 ans, eux ils ont pris l'habitude de faire ça d'une manière plus fréquente. Nous est encore loin, dans la mesure où on se prend la tête trop avec ça »

La flexibilité du code Marocain de travail, soulevée par A.F est selon lui, un élément favorable pour le transfert de pratiques RH.

9.3.1.5 Le secteur d'activité

A travers l'analyse de l'entretien et des données secondaires, nous n'avons pas pu soulever des éléments indiquant une influence du secteur d'activité sur le transfert de pratiques RH. Nous notons toutefois l'importance du capital humain, partant de la nature de l'activité exercée par le groupe, et qui est axée principalement sur les métiers de service, mettant ainsi l'élément humain au cœur de ses préoccupations. Ceci pourrait justifier l'importance accordée à la formation et la montée en compétences des collaborateurs.

9.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel

9.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe IOTA

La stratégie du groupe IOTA repose sur quatre segments stratégiques, notamment l'aménagement intelligent des villes, les services de performance énergétique, la production des énergies, et les services à l'industrie. S'ajoute aussi à ces axes stratégiques, le développement à l'international comme une locomotive additionnelle pour une performance globale du groupe. La volonté affichée est d'être un acteur international au service des clients, sur un marché global. Certaines pratiques RH sont ainsi influencées par les orientations stratégiques du groupe IOTA. Les actions de formation par exemple doivent être en cohérence avec les axes stratégiques du groupe, impactant ainsi les plans d'action de toutes les entités.

La stratégie menée par le groupe au niveau international trouve aussi ses déclinaisons au niveau des filiales. Le transfert de pratiques RH vers ces filiales obéit ainsi aux orientations stratégiques du groupe, que chaque filiale doit respecter en déployant les formations adéquates, et en recrutant les profils nécessaires au développement ciblé par le groupe, tout en respectant les contraintes et spécificités de l'environnement local. IOTA Maroc représente aussi l'une des filiales les plus importantes du groupe au niveau de la région, puisqu'elle s'inscrit dans le cadre de cette stratégie internationale, favorisant les filiales disposant de position de leader et de présence historique au niveau de leurs pays.

9.3.2.2 La structure organisationnelle d'IOTA

« En dehors de la France – son pays d'origine – IOTA a déployé un vaste réseau d'expertises en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie, ainsi qu'en Amérique du Sud. Pour le piloter, IOTA s'appuie sur une organisation décentralisée de filiales multitechniques et de filiales de spécialités »

L'extrait précédent du site institutionnel du groupe, démontre la décentralisation suivie par le groupe, pour l'ensemble de ses filiales. En optant pour une organisation régionale, le groupe a réussi à instaurer une gestion optimale des spécificités de chaque filiale. La flexibilité de la structure actuelle, reconnue par notre répondant, permet de maintenir un flux continu d'échange de bons procédés en matière de GRH.

9.3.2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle du groupe IOTA se base essentiellement sur trois valeurs : La performance, la responsabilité et la proximité. Les trois valeurs sont aussi partagées au niveau des filiales, notamment la filiale Marocaine d'IOTA. Selon notre répondant, les collaborateurs d'IOTA Maroc adhèrent complètement à ces valeurs, qui se rapportent aux réalités vécues quotidiennement par les salariés de la filiale.

« En fait quand on parle de responsabilité, c'est-à-dire que nos valeurs c'est vraiment d'être responsable sur les actes que nous prenons, sur les choses sur lesquelles nous nous engageons, par rapport aussi aux affaires que nous prenons en main. La proximité, c'est la proximité par rapport aux clients, par rapport à nos chantiers, donc il faut une certaine présence parce que dans le métier ce n'est pas évident, le client est roi, le chantier aussi est roi. Donc il faut être à proximité pour écouter, pour avoir quelques remontées d'informations, c'est très important. Et puis sur la partie performance, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, nous fonctionnons avec un système qui nous permet de fixer des objectifs et de se dire ces objectifs il faut qu'on les atteigne, donc chaque année il y a des évaluations de performance que ce soit pour les personnes, pour les affaires, chacun à son niveau »

Le partage de cette culture organisationnelle a facilité le transfert de bonnes pratiques vers les filiales. L'exemple le plus parlant est celui du dispositif d'évaluation de la performance individuelle, et qui s'inspire aussi de la valeur « performance ». L'adhésion à la culture du groupe représente ainsi un élément favorable au transfert de pratiques RH.

9.3.2.4 La capacité d'absorption

La présence d'IOTA au Maroc dépasse un siècle, et les relations entretenues avec la maison mère ont dépassé le stade de maturité, procurant relativement à la filiale une certaine autonomie dans la gestion. Cette maturité a permis ainsi à la filiale de développer à travers les années une forte capacité d'absorption, permettant d'adopter une grande partie des pratiques transférées par la maison mère.

Selon notre répondant, la volonté et la motivation des équipes RH, ont souvent permis à la filiale de répondre favorablement aux pratiques RH partagées par le groupe.

9.3.2.5 La capacité de dissémination

La capacité de dissémination du groupe IOTA se voit clairement à travers sa volonté de partager la connaissance sur un plan global. Cette volonté se voit aussi à travers l'existence d'expatriés au niveau de la filiale, et qui permettent de jouer le rôle de relais entre la maison mère et sa filiale, pour faciliter la mise en place de pratiques développées au niveau central. Ces expatriés jouent, selon A.F, un rôle d'accompagnement et d'expertise dans la mise en place de projets structurants pour la filiale. Le volet RH a été concerné aussi par cet accompagnement, dans la mesure où le directeur général qui est un expatrié, était impliqué personnellement dans la mise en place du projet CEDRE au niveau de la filiale.

9.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

L'accompagnement de la maison mère à sa filiale Marocaine est primordial et important. Depuis son implantation au Maroc au début du 20^{ème} siècle, le groupe a toujours assuré un suivi et une proximité à sa filiale.

Cette ancienne relation a permis d'instaurer une confiance mutuelle entre les deux entités. A.F confirme cette proximité.

« (...) Oui bien sûr, il faut savoir les solliciter quand il le faut. Ils ne diront jamais non parce qu'on est une filiale à part entière et il y a toujours une porte qui est ouverte. Demain je peux appeler pour dire : j'ai besoin de ceci cela, est ce que peux venir la semaine prochaine ? Et on nous dit jamais non »

La proximité dans la relation est aussi appuyée par une présence à travers des réunions programmées avec une fréquence régulière. La relation est basée aussi sur le partage des informations et des connaissances.

La filiale a profité de cette proximité pour développer ses dispositifs RH, en s'inspirant des pratiques du groupe, tout en apportant une empreinte locale.

La qualité des relations entretenues avec la maison mère apparaît donc comme un élément stimulant le transfert et le partage de bonnes pratiques RH entre la maison mère et la filiale Marocaine. Parmi les attributs de cette relation, figure la confiance et la proximité comme facteurs favorisant le transfert de pratiques RH au sein du groupe IOTA.

9.4 Efficacité du transfert de connaissance

La mesure de l'efficacité des transferts de pratiques effectuées par la maison mère, ne se fait pas d'une manière formelle. La réussite d'un transfert peut être appréciée localement à travers les jugements portés par les responsables de la filiale, au vu des résultats dégagés de chaque pratique.

Notre répondant A.F prend l'exemple du CEDRE, qui est une pratique de développement RH transférée par la maison mère. Selon notre répondant, ce dispositif qui est considéré maintenant comme un axe stratégique de la GRH au niveau de la filiale, a été mis en place suite à l'expression d'un besoin réel en matière de pilotage RH, que ce soit sur le volet formation, gestion de carrière ou évaluation de performance.

« Parce que d'abord, c'est un outil qui mobilise les gens, que ça soit opérationnel ou fonctionnel. C'est un outil qui permet de partager l'information et de structurer les actions pour l'avenir, ça a donné des fruits et c'est concret..nous voyons plus clair en matière de RH. »

Pour A.F, la réussite du transfert de la pratique CEDRE au niveau de la filiale Marocaine, se voit clairement à travers l'implication des collaborateurs. Ceci correspond parfaitement à une institutionnalisation de la pratique au niveau de la fonction RH de la filiale. La réussite se mesure ainsi par le degré d'adhésion des collaborateurs, mais aussi à travers les résultats de la démarche, qui permet à la filiale d'avoir plus de visibilité en matière de gestion du capital humain.

« Si je prends l'exemple du CEDRE, quand un responsable se donne à fond pour structurer ses idées dans le cadre d'un outil qui s'appelle le CEDRE et quand il a l'occasion d'échanger avec les autres et puis le dire finalement : je vois les choses plus clairement comme ça. Après échange avec les responsables des directions et divisions,

je dis que ceci était une réussite, par ce que ça a permis de se remettre en cause, de voir un certain nombre de choses »

La satisfaction individuelle figure aussi parmi les critères jugeant la réussite du transfert de connaissance, puisque le DRH de la filiale l'exprime indirectement par rapport aux résultats du CEDRE. Pour A.F, les changements constatés au niveau des comportements et des appréhensions des collaborateurs témoignent de la réussite de cette démarche transférée par la maison mère.

Toutefois, la filiale ne fait appel à aucun outil de reporting pour remonter des informations sous indicateurs à la maison mère, au titre des pratiques ayant fait l'objet de transfert. Selon le DRH de la filiale, il s'agit d'une affaire interne à IOTA Maroc.

«La maison mère ne nous réclame pas un reporting. C'est normal, puisque le transfert de toute pratique RH émane d'abord d'un besoin exprimé par IOTA Maroc, et c'est à cette dernière que revient l'appréciation de la mise en place de la pratique ou pas. Comme j'ai dit tout à l'heure, il faut toujours mettre devant les yeux, notre historique et notre présence au Maroc depuis plus d'un siècle »

La maison mère n'est pas dans une logique de contrôle, dans la mesure où elle laisse la marge à la filiale d'apprécier elle-même la réussite des transferts effectués.

9.5 Synthèse du cas

- Le groupe IOTA dispose de plus d'un siècle de présence au Maroc, ce qui lui a permis de disposer d'une notoriété sur le marché local, impactant aussi l'ensemble des politiques et stratégies mises en place par la filiale. La politique RH d'IOTA Maroc répond à une logique de cohérence globale, tout en développant une agilité au contexte. A l'image du groupe, elle veille au respect de l'équité et de la diversité. Elle se base sur des principes clés, notamment la promotion interne, la performance et l'engagement. La fonction RH de la filiale Marocaine, est une fonction structurée, bénéficiant d'un accompagnement de la maison mère.
- Le transfert de pratiques RH au sein du groupe IOTA, répond plutôt à une logique de partage non forcé de *best practices*. Le transfert concerne l'ensemble des volets de la RH. La standardisation domine ce transfert, puisque les démarches de recrutement, formation, gestion de carrières, évaluation de performance sont mises en œuvre avec de légères adaptations au contexte local. Ceci témoigne d'abord que le groupe tient compte des spécificités locales avant d'initier toute opération de transfert. La filiale a choisi de mettre en place le CEDRE qui est une pratique RH transversale, sans aucune adaptation locale. A travers ses longues années d'expériences sur le marché Marocaine, la filiale a développé une connaissance approfondie du marché local lui permettant de juger l'adéquation entre la pratique à transférer et les spécificités locales. Cette logique d'anticipation a permis à la filiale de réussir l'ensemble des pratiques transférées par le groupe.

- L'impact des facteurs contextuels peut s'apprécier à des degrés différents. Concernant les facteurs contextuels nationaux, l'impact demeure peu significatif. C'est le cas aussi des facteurs organisationnels. L'aspect relationnel, lié surtout à la notoriété et à l'expérience de la filiale, exerce une influence non négligeable sur le transfert de pratiques RH.
- L'efficacité des transferts effectués se fait essentiellement en jugeant objectivement les résultats de chaque pratique. L'institutionnalisation de la pratique transférée a été relevé aussi comme un critère de réussite du transfert, en plus de la satisfaction individuelle, et ce à travers l'observation des changements de comportements et attitudes des collaborateurs face à une nouvelle pratique mise en place. Le cas n'a pas ressortit toutefois, un dispositif formel de mesure de la réussite des transferts de pratiques RH.

10 Cas KAPA

Le cas KAPA a nécessité une analyse de l'entretien que nous avons conduit avec le DRH de la filiale Marocaine M.D. l'entretien qui s'est déroulé sur une durée de plus de 90 minutes, nous a permis d'approfondir des sujets recensés au niveau des documents secondaires que nous avons analysé précédemment à l'entretien. Les documents analysés pour le cas de KAPA se présentent comme suit :

- Document de référence 2014.
- Rapport de croissance durable 2014.
- La note du conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM), ayant validé une augmentation de capital en faveur des salariés de la société KAPA au Maroc (Décembre 2015).
- Le processus de Recrutement chez KAPA.
- Extraits tirés des sites institutionnels de la filiale et de la maison mère.

10.1 Présentation de la société KAPA et de la fonction RH:

KAPA Maroc est une société anonyme au capital de 450 millions de dirhams, détenue à plus de 55% par la multinationale Française KAPA. Le reste du capital de la filiale est réparti entre des investisseurs étrangers, ainsi qu'un flottant en bourse de 15%.

La société opère dans le secteur de la distribution des produits pétroliers, et dispose de l'un des plus importants réseaux de stations de services au Maroc avec plus de 270 stations opérationnelles à fin 2015. La société est présente au Maroc depuis plus de 80 ans, et a pu développer sa part de marché, face à une concurrence très rude des opérateurs locaux. KAPA Maroc dispose actuellement d'une part de marché de 10%, en occupant la 3^{ème} position sur le Marché Marocain. KAPA Maroc emploie un effectif de plus de 300 personnes, et représente l'une des plus grandes bases opérationnelles du groupe pour le marché Africain.

La société réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 11 milliards de dirhams, en affichant une progression annuelle de plus de 3% sur les trois dernières années. KAPA Maroc a réussi aussi son introduction en bourse courant 2015, avec la cession de 15% du capital social sur le marché boursier Marocain.

KAPA Maroc est rattachée à la branche « Services » du groupe, qui est elle-même organisée par direction régionale. La filiale Marocaine dépend de la direction Afrique-Moyen Orient, qui est basée à Paris.

Le groupe KAPA est une multinationale de droit français, créée en France en 1924, cotée sur les places de Paris (CAC 40), Bruxelles, Londres et New York. Le groupe KAPA est positionné comme étant l'un des plus importantes compagnies pétrolières et gazières mondiales. Le groupe dispose de filiales dans plus de 130 pays, avec plus de 100 000 collaborateurs, et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de plus de 177 milliards d'euros en 2014.

Le groupe est organisé autour de trois secteurs d'activité, ou business units complémentaires : L'amont, Les services, et le raffinage.

KAPA Maroc est rattachée indirectement à la branche « Services » qui forme un ensemble cohérent et dédié au développement des activités de distribution de produits pétroliers et des services associés du groupe dans le monde. La branche développe aussi l'image de marque KAPA auprès de ses clients, en gérant les volets relatifs au marketing, publicité et dépenses en R&D.

- *La fonction RH au sein du groupe KAPA :*

La politique RH du groupe KAPA est fortement influencée par les bouleversements du monde de l'énergie. L'anticipation et le partage de la vision stratégique du groupe représentent les deux piliers de la politique RH de KAPA à travers le monde.

La communication et l'écoute représentent aussi des démarches permettant au groupe d'établir une proximité avec l'ensemble des collaborateurs, et ce à travers des séminaires d'intégration organisés au niveau de la maison mère pour l'ensemble des filiales, et des entretiens annuels effectués par chaque collaborateur du groupe.

La politique RH de KAPA s'appuie sur des valeurs très fortes : La diversité, L'égalité des chances, La mobilité, le dialogue, Le développement des compétences. Ces valeurs trouvent leurs déclinaisons sur le terrain, et permettent au groupe d'attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Le groupe prône aussi l'idée d'une politique RH favorisant l'épanouissement des collaborateurs, tout en encourageant la diversité comme l'un des enjeux de la politique RH du groupe. Ci après un extrait d'un discours du directeur des ressources humaines du groupe.

«La Diversité est un enjeu essentiel de notre politique de Ressources Humaines. Pour assurer notre performance dans la durée et au niveau mondial, la diversité des talents et du management est un impératif : elle est déterminante pour notre compétitivité, notre capacité d'innovation et notre attractivité. »

Partant de cette volonté, le groupe a mis en œuvre un système de pilotage de la GRH basé sur des indicateurs issus d'un système mondial appelé « le panorama social mondial », et qui réunit près d'une centaine d'indicateurs mesurant les éléments essentiels de la politique RH du groupe. A travers ce système, le groupe KAPA fait preuve d'une grande agilité, en donnant de l'intérêt aux contextes des pays dans lesquels il est présent, tout en personnalisant les indicateurs sociaux suivant les spécificités de chaque pays.

- *La fonction RH au sein de la filiale marocaine de KAPA :*

La fonction RH au sein de KAPA Maroc est composée d'une dizaine de personnes, et qui gèrent l'ensemble des processus RH liés à l'effectif de l'entreprise.

La politique RH de la filiale Marocaine de KAPA s'inscrit dans les mêmes valeurs que celle du groupe, en s'adaptant toutefois aux particularités locales. Les principes de base de cette politique se déclinent comme suit :

- Encourager la mobilité et la promotion interne.
- Privilégier la diversité pour accompagner le développement de l'entreprise.
- Adapter la politique de rémunération au marché du travail Marocain.
- Développer un échange permanent avec les partenaires sociaux.
- Respecter la santé et la sécurité des collaborateurs, en développant des actions de prévention, et de sensibilisation contre les risques du métier.

Le DRH de la filiale Marocaine a décrit les fonctions de la direction RH comme suit :

« Donc on a une équipe administrative qui se compose de 4 personnes. Ces 4 personnes, elles font pleins d'autres choses on les verra par la suite, d'abord elles font ce qu'on appelle la gestion administrative c'est-à-dire la mise à jour des dossiers, les déclarations, tous les aspects sociaux, la fiscalité, et la paie. On a ça en face de ça, quand on paye une personne, on la gère administrativement, il faut savoir la développer. Développer une personne c'est la former, c'est gérer sa carrière, c'est lui donner des opportunités mais c'est aussi lui rappeler ses obligations quand il le faut, pour ça on a une personne qui se charge de la formation et des projets RH. On a une personne qui se charge de la communication RH et des événements sociaux. »

La fonction RH au sein de KAPA relève aussi des fonctions stratégiques de l'entreprise, en faisant partie du comité de direction de KAPA Maroc. La filiale a mis en place aussi un comité RH qui se tient une fois par mois, en plus d'un comité de direction RH qui se tient deux fois par an.

La DRH de KAPA Maroc entretient des relations directes avec la DRH de la région Afrique-Moyen Orient, et qui s'occupe essentiellement de la professionnalisation de la fonction RH. M.D souligne aussi l'importance du rôle joué par cette direction dans la standardisation et l'uniformisation des procédures RH à travers les filiales.

« Nous avons la DRH Afrique-Moyen-Orient qui s'attèle justement à professionnaliser

cette fonction RH et à la standardiser parce que pendant des années c'était chacun son SI chacun ses pratiques... On s'est rapidement rendu compte que finalement les items sur lesquels on a besoin de plus de liberté sont les items liés au droit du travail, à l'organisation, à la communication le reste on peut très bien standardiser les pratiques entre les 53 pays de la zone Afrique-Moyen-Orient »

La DRH de la zone organise souvent des ateliers en faveur des directions des filiales afin d'échanger sur les pratiques RH développer et à généraliser au niveau des filiales de la zone. M.D explique davantage le sens du transfert des pratiques RH.

« Maintenant comment cela se fait ? Ce n'est pas du top-down c'est plutôt du bottom-up en gros, toutes les pratiques groupes sont d'abord l'émanation des filiales qui elles-mêmes se rencontrent et construisent les outils ensemble »

Les solutions apportées par ces ateliers sont consolidés et traités au niveau du séminaire RH Afrique-Moyen Orient, et qui permet de valider les solutions proposées et les généraliser à l'ensemble des filiales de la zone conformément aux attentes et contraintes de chaque entité.

10.2 Le transfert des pratiques RH au sein de KAPA

Comme nous l'avons signalé au niveau du paragraphe précédent, le groupe KAPA développe un sens important de partage du savoir-faire lié à la GRH, en donnant la possibilité aux filiales d'échanger et de développer des solutions globales mais adaptées aux particularités de chaque contexte.

Dans les paragraphes suivants, nous allons approfondir les pratiques RH faisant l'objet d'un transfert vers la filiale Marocaine, tout en étudiant le degré de standardisation ou d'adaptation de la pratique déployée.

10.2.1 Le recrutement

La politique de recrutement du groupe KAPA prône aussi la non discrimination, l'objectivité et l'éthique comme des valeurs clés, transmises à l'ensemble des équipes RH du groupe. La décision de recrutement au sein du groupe KAPA est une décision collégiale, prise tout au long d'un processus complet. En général, le groupe préconise à ses filiales de passer par une présélection des profils, avant de valider la candidature avec les gestionnaires de carrière, et les responsables métiers. Le processus de recrutement se déroule sur quatre étapes :

- Présélection à travers un cabinet de recrutement externe : le cabinet étudie au préalable l'adéquation entre les profils sélectionnés et le poste proposé. Des tests de personnalité peuvent être exigés à certains candidats suivant le poste à pourvoir. Une fois le profil est validé, le candidat est avisé pour un deuxième entretien.
- Entretien avec le chargé de recrutement : à travers cet entretien, le candidat pourra exprimer ses principales aspirations et motivations, et le chargé de recrutement apportera tout l'éclairage possible sur le poste et ses éventuelles évolutions.

- Entretiens avec le gestionnaire de carrière et les responsables métiers : le gestionnaire de carrière est considéré comme étant l'interlocuteur du candidat pour le suivi RH de son dossier. Le candidat sera amené à effectuer un 2^{ème} entretien avec le gestionnaire de carrière, ainsi qu'un entretien avec les responsables métiers, et qui auront pour tâche de valider les connaissances et compétences techniques du candidat. A travers deux entretiens, la décision de recrutement est prise d'une manière collégiale.
- Après validation du profil, le responsable de recrutement propose au candidat un contrat à signer.

La procédure a été déployée au niveau de KAPA Maroc, avec un manuel détaillant même les formulaires et les points à discuter lors des entretiens d'embauche. M.D considère aussi que le processus standard du groupe représente un minimum à respecter.

« Alors je vais vous montrer quelque chose. Ça c'est la procédure de recrutement. Ça si vous voulez c'est le minimum qu'il faut respecter en terme de standards. Je vous donne un exemple : quelles sont les étapes minimum qu'il faut respecter pour recruter une personne à l'entretien, entretien qui soit formalisé ? Pendant les entretiens, il ne faut pas faire allusion aux appartenances ethniques, politiques, sociales, etc. c'est les sujets qu'il ne faut pas évoquer pendant l'entretien. Ça c'est donc le minimum, mais nous est ce qu'on se contente de ça ? Je vous dis non parce qu'on est au Maroc, si on veut se positionner au standing de recrutement, il faut déployer les outils qu'il faut. On respecte ça qui est le guide Afrique-Moyen-Orient pour le recrutement qui s'inspire des processus du recrutement du groupe. Mais on s'adapte des fois au marché... on fait des fois appel à des démarches différentes, comme les recommandations, le recrutement en ligne via les réseaux professionnels comme linkedin qui commence à prendre beaucoup de place par rapport aux démarches classiques ».

L'adaptation au contexte est présente malgré le déploiement d'un outil standard du groupe. Cette adaptation ne touche pas toutefois, le contenu de la connaissance transférée par le groupe, au vu du contenu minimum transmis comme expliqué par le DRH de la filiale.

« Nous en terme de processus de recrutement on va plus loin que ça sur des psychotechniques, sur des essais business center, sur des tests de langues etc. c'est ce qu'on fait en plus de ce qui est demandé. Mais maintenant est ce que c'est apprécié par le groupe ? Bien sûr. Mais nous restons tout de même sur des processus du groupe, notamment en organisant des petits déjeuners entre nouvelles recrues et la direction des RH, afin d'échanger avec eux sur le déroulement de leur période d'intégration et les éventuelles difficultés rencontrées. Nous nous projetons de mettre en place un système de parrainage de jeunes recrues »

L'adaptation du processus de recrutement au niveau de la DRH Marocaine de KAPA, se justifie ainsi par l'attitude au risque d'échec au vu des coûts générés par un recrutement non adapté.

10.2.2 La formation

Le groupe KAPA a créée en 2005 une université interne, et qui a pour mission de contribuer à développer les compétences des collaborateurs du groupe. Le volet « Formation » au sein du groupe KAPA s'articule autour de trois axes principaux : Les séminaires d'intégration, les programmes de développement du leadership, ainsi que les conférences et les plateformes de dialogue.

La formation représente l'un des axes RH stratégiques que le groupe essaye de développer, notamment dans les zones en fort développement. En Afrique par exemple, la formation individuelle représente jusqu'à 13 jours par an.

Le groupe déploie ainsi des parcours de formation valables pour le réseau international. ci après un extrait du document de référence 2014.

« Cette année 2014 marque également une accélération du développement des programmes managériaux à l'international, notamment pour renforcer l'équité dans l'accès aux parcours Groupe. Par ailleurs, le Groupe poursuit le déploiement massif de modules e-learning métier et des programmes transversaux sur la diversité, la conformité, le droit de la concurrence, la connaissance de la chaîne pétrolière »

Ces parcours qui sont développés par l'Université de KAPA, font l'objet d'un transfert vers les filiales partout au monde. La filiale Marocaine bénéficie aussi de ce savoir faire développé au niveau central, en disposant de l'ensemble des parcours de formation, avec les modules concernés, ainsi que les supports nécessaires à l'animation des séances de formation. Le DRH de la filiale confirme toutefois, que la maison mère accorde plus de liberté et de marge à ses filiales pour la gestion du volet « Formation ».

« La formation encore, je crois même qu'on a plus de liberté sur la partie formation. Ils nous donnent des conseils sur le choix des prestataires, etc. mais ils nous donnent plus de liberté sur le volet formation. on a un peu plus la main, on a le même guide pour la formation qui décrit ce qu'est le régime de formation en termes basiques, maintenant nous on va plus loin que ça en mettant en place des parcours de formation qui obéissent à une logique KAPA Maroc, une logique qui ne dépend que de nous »

La logique du partage et du transfert de connaissance est respectée pour le cas de la formation, parallèlement avec une grande marge de manœuvre accordée à la filiale lui permettant de gérer ce volet suivant ses propres contraintes et particularités.

KAPA Maroc fait appel tout de même à des procédés standards du groupe, notamment en matière de formation des jeunes recrues. Cette population bénéficie de programmes élaborés par le groupe, à l'image du programme « KAPA Inside » permettant à ces nouvelles recrues de comprendre l'environnement économique dans lequel évolue le groupe, et mieux appréhender la stratégie et partager les valeurs clés du groupe.

10.2.3 La Gestion de carrières

Dans sa stratégie RH, le groupe KAPA met l'accent sur la gestion de carrières, en la considérant comme la réelle locomotive de la GRH. La mobilité interne est très encouragée par le groupe, notamment les mobilités internationales.

Depuis 2008, l'ensemble des collaborateurs du groupe KAPA a accès à toutes les offres de missions disponibles dans chacune des filiales du groupe. L'outil Job Posting disponible via intranet, permet à l'ensemble des collaborateurs de postuler à des postes ou missions. Les demandes déposées sur cet outil sont généralement traitées en priorité, au vu des besoins importants sur quelques sites internationaux du groupe.

La filiale Marocaine de KAPA a fait appel aussi ce procédé. Le DRH de la filiale explique.

«À l'image de notre maison mère, Nous favorisons la mobilité interne à travers le job posting, les plans de remplacements et les expatriations »

Les gestionnaires de carrières au niveau de la maison mère de KAPA sont organisés par filière et par zone géographique. Ces gestionnaires accompagnent les filiales dans la gestion des mobilités et des carrières des collaborateurs, tout en leur apportant l'aide nécessaire quant aux procédés à développer au niveau local.

Enfin, il faut souligner que nous n'avons pas pu recenser des éléments plus concrets pour le transfert de pratiques liées à la gestion de carrière au niveau de KAPA Maroc. Il s'avère aussi que la filiale a développé une autonomie par rapport à ce volet, bénéficiant aussi de la marge de manœuvre que la maison mère accorde à ses filiales.

10.2.4 La gestion des Talents

Les haut potentiels (HP) chez KAPA doivent répondre à certains critères, notamment en terme de nombre d'années d'expériences qui ne doivent pas être inférieures à 5 ans, faire preuve d'une habilité managériale, et d'une aisance dans la prise de décision. Les HP chez KAPA doivent être aussi disposés à accepter des missions dans le cadre de mobilité. Le groupe compte aujourd'hui plus de 2.000 HP répartis sur l'ensemble des filiales.

Pour la gestion opérationnelle des HP, le groupe développe au niveau central, un plan de succession, tout en permettant à la filiale aussi de développer son propre plan. Notre interlocuteur explique davantage ce procédé.

« Vous avez toujours entre le plan de succession, le plan de remplacement de la filiale et le plan de remplacement du groupe, vous avez des interactions. Ces interactions on les appelle les hauts potentiels de la filiale. Donc en gros toutes les personnes qu'un jour pourront s'expatrier dans une filiale au sein du groupe, on doit les détecter au préalable dans le point d'emplacement en tant que high potentials, hauts potentiels qui peut par la suite évoluer vers d'autres milieux géographiques, qui sont eux même reversés dans le plan de remplacement du groupe. C'est l'un des sujets où l'interaction se fait en grand harmonie avec le groupe »

Les interactions expliquées par M.D permettant ainsi de comparer les logiques et sortir avec les meilleurs résultats en matière de choix de profils à faire. La filiale utilise ainsi le procédé transféré par la maison mère, tout en présentant ses propres arguments pour toute

proposition de HP à soumettre à la maison mère. La décision se prend ainsi d'une manière collégiale.

L'importance donnée aux plans de succession des filiales, dépend aussi de la taille même de cette filiale. KAPA Maroc qui est considérée comme l'une des grandes filiales du groupe, rentre dans le cadre de cet échange.

Selon M.D le procédé actuel de gestion des talents est utilisé suivant les standards du groupe.

« (...) Tel qu'il a été importé, standardisé, c'est le même. Je ne crois pas qu'on ait besoin de l'adapter c'est un système qui est apprenant déjà, ensuite n'ayant pas de contraintes culturelles ou légales par rapport à ce processus. C'est plus facile »

La pratique de gestion des talents fait l'objet donc d'un transfert de la maison mère suivant ses propres standards, sans aucune adaptation au contexte local, au vu du caractère universel et agile de cette pratique.

10.2.5 L'évaluation de la performance

KAPA Maroc fait appel à un outil standard du groupe pour la gestion des entretiens annuels des évaluations. Le procédé appelé EIA (Entretiens individuels annuels) est utilisé au niveau de la filiale en se basant sur un guide pratique transféré par le groupe. M.D explique davantage ce procédé.

« (...) Ça par contre c'est 100% groupe. C'est un seul outil partout au monde, c'est le même, on appelle ça EIA (entretiens individuels annuels) qui a lieu chaque année. Donc c'est exactement la même chose partout dans le monde. C'est la même procédure sur le même guide, tout. Même le déroulement, on vous décrit tout. Là encore c'est plus facile quand il s'agit de sujets où on n'a pas de contraintes culturelles et juridiques »

L'entretien annuel permet aux responsables d'entités de faire le point sur les parcours de chaque collaborateur, et dresser en même temps des propositions d'évolution ainsi que les perspectives futures sur la base de l'appréciation des compétences du salarié ainsi que l'échange constructif avec ce dernier.

10.2.6 La rémunération

Afin d'assurer une harmonie entre l'ensemble de ses filiales, le groupe KAPA dispose d'une politique de rémunération avec une portée globale, spécifiant les orientations générales à suivre par chaque entité du groupe. Cette politique se base sur deux axes principaux : La compétitivité externe et l'équité interne. Le premier axe prend comme référence le marché local, et ses spécificités en terme de rémunération moyenne. L'équité interne permet au groupe d'éviter les disparités au niveau de chaque entité pouvant exercer un impact négatif sur le climat social. L'agilité est le mot d'ordre caractérisant ainsi cette politique. Ci-après un extrait tiré sur document de référence 2014 du groupe.

« Ces principes communs s'adaptent en fonction de paramètres locaux tels que la législation sociale, le contexte économique et le marché de l'emploi des différents pays où le Groupe est présent. Lorsque des éléments de comparaison sont disponibles, un positionnement de la rémunération au minimum à la médiane du marché est recherché »

Cette agilité, nous l'avons retrouvé dans le discours de notre interlocuteur M.D, qui a confirmé l'adéquation de la politique de rémunération de KAPA Maroc avec les orientations globales du groupe.

« En termes de rémunération là aussi c'est intéressant. On a des normes, des indications du groupe en termes de positionnement de la rémunération, en gros on devrait pouvoir nous positionner au niveau de la médiane d'un marché. Le groupe comprend parfaitement que si on veut recruter les meilleurs, il faut savoir monter au niveau de la filiale tout simplement. Si on veut préparer les futures compétences qui vont gérer cette filiale demain, c'est des personnes qui vont être expatriés et qui vont pouvoir gérer cette filiale demain, on doit être compétitif en matière de salaire... on laisse la main. C'est des sortes d'indications en termes de conseil pas plus »

Ainsi, le groupe intègre dans sa politique de rémunération les spécificités de chaque pays. C'est le cas par exemple du respect du salaire minimum dans les pays où les législations locales le prévoient. Pour les autres pays ne disposant pas de législation similaire, le groupe se réfère aux accords tarifaires locaux résultant des négociations internes ou sectorielles. Le groupe a aussi laissé la marge aux filiales pour déterminer leur propre système de rétribution variable. KAPA a toutefois recommandé de s'orienter davantage vers une individualisation des rémunérations par un renforcement de la rétribution liée à la performance individuelle.

La filiale Marocaine s'inscrit aussi dans cette optique, et a même développé son propre modèle qui a été recommandée par la suite par la DRH de la zone Afrique-Moyen Orient.

« Je vous donne un exemple qui est quand même phare, l'exemple de la rémunération variable, la rémunération variable c'est quelque chose que le groupe ne pratiquait pas, la rémunération variable pour les commerciaux. Depuis 3 ou 4 ans on a mis un dispositif complet de rémunération variable au niveau de KAPA Maroc qu'on a pré validé en période test, qu'on a présenté aux commerciaux, qu'on a mis en place, qu'on a corrigé, qu'on a redonné... le groupe nous a invité présenter ce qu'on a fait, donc on a présenté à 3 ou 4 reprises, notre process a été généralisé en tant que best practice, généralisé non mais conseillé pour les filiales qui veulent mettre en place un système pour la rémunération variable peuvent s'inspirer du notre, notre système est aujourd'hui recommandé au niveau de la direction générale. Ce qui veut dire on a la main pour faire tout ce qu'on veut, maintenant, on a une obligation d'information »

KAPA Maroc a pu ainsi développer une pratique, qui a fait l'objet d'un transfert vers les autres filiales du groupe, via la direction de la zone Afrique-Moyen Orient.

Le groupe a aussi mis en place courant 2013 la méthode Hay, et qui a été généralisé au niveau de l'ensemble des filiales entre 2014 et 2015, permettant une pesée des postes suivant la méthode Américaine, tout en associant à chaque niveau de poste une plage de rémunération adaptée. Cette pesée des postes s'est basée essentiellement sur trois critères :

la contribution aux résultats, les compétences nécessaires, et l'initiative créatrice requise. L'objectif derrière ce dispositif, est strictement lié au principe de l'équité interne caractérisant la politique de rémunération du groupe

Cette méthode a été déployée au niveau de KAPA Maroc suivant les standards du groupe, tout en intégrant la spécificité locale liée au cadre réglementaire et fiscal local.

10.2.7 Autres pratiques RH

10.2.7.1 La gestion des relations sociales

Partant de sa propre expérience vécue au niveau de la maison mère, Le groupe KAPA veille sur le respect des relations sociales pour l'ensemble des filiales. Développer un dialogue régulier avec les représentants des salariés, rentre dans le cadre des priorités du groupe. Ci-après un extrait du document de référence 2014 du groupe expliquant davantage ce volet.

« Dans les pays où la législation ne rend pas obligatoire une représentation des salariés, les sociétés du Groupe s'attachent à mettre en place une telle représentation. Ainsi, dans la plupart des sociétés du Groupe, existent des représentants des salariés, majoritairement élus. Les thèmes couverts par le dialogue social ne sont pas toujours les mêmes selon les sociétés mais on retrouve toutefois des thèmes majeurs tels que hygiène, sécurité, durée du travail, rémunérations, formation ou encore égalité des chances. »

KAPA Maroc est considérée comme l'une filiales « chaudes » sur le plan social, dans la mesure où elle dispose d'une représentation permanente du personnel, qui entretient un dialogue assez régulier avec la direction de la filiale. Le groupe n'intervient pas dans ces relations, mais impose à sa filiale un reporting détaillé des sujets et résultats de chaque réunion avec les partenaires sociaux de l'entreprise. Le DRH de la filiale explique.

« Maintenant est ce que le groupe gère les conflits sociaux des filiales telles que KAPA Maroc ? Jamais. Le groupe peut conseiller sur une manière de procéder si on le demande mais il ne va jamais proposer quelque chose sans qu'on le demande. On a le guide gestion des relations sociales qui est le plus vide de tous. Le moins riche pour être plus positif. Le moins riche parce que c'est typiquement le sujet qui unit les spécificités culturelles, légales d'un pays, c'est le sujet des relations sociales. On est en train de trouver la concentration de toutes les spécificités culturelles et légales d'un pays. Donc le groupe, on a la chance que le responsable RH de zone soit marocain qui a déjà occupé ce poste sait de quoi il s'agit, partage le conseil, me conseille... mais ça ne relève pas du tout de ses obligations »

Le groupe dispose donc d'un dispositif lié à la gestion des relations sociales, et qui a fait l'objet d'un transfert vers ses filiales. Ce dispositif demeure le moins riche en information selon M.D. l'importance du contexte culturel et institutionnel du pays hôte est de taille pour ce volet, et laisse moins de marge au savoir faire développé par la maison mère.

10.3 Les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH

10.3.1 Facteurs liés au contexte national :

10.3.1.1 Culture nationale

Le style managérial du groupe est impacté par sa dimension internationale, en considérant davantage la diversité culturelle du groupe KAPA. Ci après un extrait du document de référence 2014.

« Avec plus de 140 nationalités représentées dans ses effectifs, KAPA bénéficie d'une grande diversité culturelle qu'il importe de retrouver à tous les niveaux de l'entreprise et dans l'ensemble de ses métiers »

Ainsi, le groupe intègre dans sa stratégie cette spécificité multiculturelle, et principalement dans le cadre de sa politique RH déployée au niveau de l'ensemble des filiales. Le DRH de la filiale explique la position du groupe à l'égard de sa diversité culturelle.

« Vous savez, ils sont intelligents au niveau du groupe. Ils savent que c'est un groupe international, qui agit dans des pays avec des cultures extrêmement différentes, des pays avec des religions différentes, des ethnies différents. »

Pour le cas de KAPA, la culture ne représente pas un facteur très déterminant sur le transfert de pratiques RH vers la filiale Marocaine, dans la mesure où la dimension multiculturelle du groupe a impacté la nature même des connaissances RH à transférer, procurant une flexibilité dans leur utilisation au niveau local. Selon M.D, la maison mère peut échanger avec sa filiale au cas où la pratique RH transférée est confrontée à une contrainte d'ordre culturel. Cet accompagnement peut se manifester soit par une insistance du groupe de déployer la pratique telle qu'elle est, ou proposer à la filiale une autre manière de faire. Ces cas de figure demeurent très rares, du fait de l'universalité des pratiques RH utilisées au niveau du groupe. La filiale Marocaine, peut toutefois, procéder à de légères adaptations quand elle sent que le contexte culturel l'exige.

M.D a cité l'exemple de la cooptation comme une pratique de recrutement recommandée par le groupe. Selon le DRH de Kapa Maroc, il s'agit d'une pratique qui a fait ses preuves ailleurs, mais qui ne peut être adoptée correctement dans le contexte Marocain, au risque de compromettre l'équité et l'égalité des chances.

« Je ne crois pas qu'au Maroc on ait la maturité pour adopter certaines techniques de recrutement, notamment la cooptation. Je préfère coopter les gens dans un processus de recrutement clairement défini, bien fait, égalité des chances, etc. cooptation c'est peut-être le résultat forcément pour être positif mais il ne revêt en rien un caractère d'égalité, d'équité je crois c'est ma conviction personnelle. La Cooptation c'est antinomique avec l'égalité des chances »

La DRH de KAPA Maroc a donc refusé de mettre en place cette pratique pour éviter le risque d'abus. Cette position émane principalement d'une conviction personnelle du DRH de la

filiale, avec sa propre compréhension et interprétation des conséquences de mise en place de cette pratique dans un contexte Marocain.

Nous pouvons ainsi conclure que l'effet culturel n'est pas très présent dans le transfert de pratiques RH vers la filiale Marocaine de KAPA.

10.3.1.2 Distance culturelle

Au même titre que la culture nationale, la distance culturelle entre le Maroc et la France, n'exerce pas un impact significatif sur le transfert de pratiques RH pour le cas de KAPA. Ce qui rend l'impact de cette distance très faible, est principalement lié à l'organisation régionale du groupe, et l'universalité des pratiques diffusées par le groupe, permettant d'homogénéiser les pratiques RH par région, et limiter ainsi les différences dans les interprétations.

10.3.1.3 Le profil institutionnel du pays

Les pratiques RH du groupe KAPA, déployées dans ses différentes filiales, tiennent compte des législations et du cadre institutionnel des pays hôtes.

Le cadre institutionnel trouve d'abord ses répercussions sur l'activité même de la filiale Marocaine. Le secteur pétrolier au Maroc a connu plusieurs changements depuis 2014, notamment avec la libéralisation des prix du carburant, suite à la signature d'un accord entre le gouvernement et les opérateurs du secteur. A compter du mois de Décembre 2015, les opérateurs du secteur ont la pleine liberté de fixer leurs prix, en fonction de la loi de l'offre et de la demande.

Ce changement de réglementation trouve aussi ses répercussions sur la partie RH. Selon M.D, la filiale a bénéficié du savoir faire de la maison mère pour accompagner ce changement.

« Maintenant chacun fixe son prix on peut imaginer que l'impact se fait uniquement sur la partie commerciale ou encore sur l'approvisionnement... pas du tout, sur la RH aussi. Quelles sont les compétences dont aura besoin la société demain pour pouvoir affronter ça ? C'est un changement qui nécessite un accompagnement du groupe et c'est ce qui a été fait. On a vu les expériences du groupe KAPA, vous avez beaucoup de filiales qui se sont faites de bons bénéfices, d'autres sociétés qui peuvent disparaître carrément parce qu'en gros, vous fixez le prix sans référence vous avez le référence marché si vous voulez mais ce n'est pas une référence fixe. Quelles compétences on doit mettre en œuvre, quelle compétence on doit développer, etc. ça c'est un sujet pour lequel on a consulté le groupe qui nous a donné des rapports sur ce qui s'est fait ailleurs sur l'ensemble des aspects RH »

Ce changement réglementaire a nécessité ainsi une intervention du groupe pour procéder aux réglages nécessaires de la politique RH, suivant les nouvelles données du marché. Les pratiques RH déjà déployées au niveau de KAPA Maroc ont connu par conséquent une adaptation suivant le cadre de référence du groupe, notamment en matière de recrutement de formation, et d'évaluation des performances individuelles.

Notre interlocuteur a cité aussi l'exemple des fusions acquisitions pour évoquer l'impact que peut jouer le facteur institutionnel sur les pratiques RH. Selon M.D, le groupe a accompagné sa filiale Marocaine pour plusieurs opérations de fusions-acquisitions au Maroc, notamment sur le volet RH. L'accompagnement du groupe se focalise surtout sur les dispositifs RH à suivre dans le cadre de ce genre d'opérations. Le soutien du groupe touche également les adaptations et les réglages à faire au niveau des procédures RH afin qu'elles soient plus cohérentes avec le système réglementaire local. Les expériences cumulées par le groupe dans des opérations similaires avec des contextes réglementaires proches, permet d'apporter beaucoup de soutien à la filiale.

M.D explique aussi l'importance de l'accompagnement du groupe, dans un contexte marqué par une faible réglementation du travail, contrairement à la réglementation Française, plaçant le droit social au cœur de ses préoccupations. Le DRH de la filiale considère que l'appartenance au groupe KAPA, permet de placer le capital humain parmi ses priorités, s'inspirant principalement de la réglementation Française de travail.

Le vide réglementaire Marocain, confrontée à la richesse observée du côté Français, a permis à la filiale Marocaine de KAPA de disposer d'une grande flexibilité dans la mise en place de sa politique RH, conformément à ce qui est pratiqué au niveau du groupe.

« Au contraire le vide, il laisse place justement la place au top down. Quand il n'y a pas de textes, vous vous basez sur une norme, la norme du groupe. En général ce sont des normes bien faites, bien réfléchies etc. et qui même si un jour on avait un texte de loi qui sortirait et qui ne serait être en confrontation avec la norme antinomique mère. Au contraire, par exemple, l'absence de textes juridique sur le recrutement ne pose pas de problème. Là je parle en termes de processus de recrutement, on a rien, zéro. Ça laisse place à des guides du groupe...C'est valable aussi pour l'évaluation de la performance, la formation,... »

En gros, le groupe KAPA assure une réelle veille réglementaire comme spécifié sur son document de référence 2014, permettant d'ajuster ses dispositifs en permanence.

10.3.1.4 La distance institutionnelle

A l'image du cas IOTA, le groupe KAPA a initié une opération d'actionnariat salarié, dans le cadre de sa politique de rémunération globale. Le Plan d'épargne de Groupe- Actionnariat (PEG-A) permet d'associer les collaborateurs du groupe aux performances financières. La filiale Marocaine de KAPA associée à cette opération, a été confrontée aux différences existantes, entre ce qui a été prévu au niveau de la maison mère en termes de distribution d'action, et la réglementation de change Marocaine (Instruction du 31 décembre 2013) limitant le nombre d'actions. Ci après un extrait de la note du CDVM ayant validé l'opération.

« Au cours de la période de réservation, l'Apport Personnel d'un salarié est limité au plus petit des deux montants suivants :
(i) 10% (attribution d'Actions Gratuites non inclus) du salaire annuel perçu en 2014

par le salarié, net de l'impôt sur le revenu, des prélèvements au titre de la prévoyance sociale et de tout autre montant à sa charge en tant que salarié (contrainte spécifique à la réglementation des changes au Maroc),
(ii) 25% de la rémunération annuelle brute du salarié estimée pour 2015 (contrainte spécifique à la réglementation française) et qui peut être calculée à partir des éléments de rémunération connus en décembre 2014 »

La dernière PEG-A effectuée au Maroc, a été adaptée suivant la réglementation en vigueur, limitant ainsi le nombre d'actions souscrites par les salariés de KAPA Maroc, contrairement aux collaborateurs Français par exemple, qui ont bénéficié d'un nombre d'actions plus important. La distance réglementaire existante entre les deux pays a ainsi joué un rôle très important dans l'implantation de cette pratique au niveau de la filiale Marocaine, avec une adaptation de la procédure au contexte Marocain. Il est à noter qu'en plus de l'instruction générale des changes et son texte datant du 31/12/2013, le régime fiscal de cette opération a été régie par les dispositions du code général des impôts instituées par l'article 4 de la loi de finances n°110-13 ainsi que les dispositions de la convention fiscale entre le Royaume du Maroc et la république Française. Cette convention a permis en fait de limiter les conséquences que pouvaient avoir certaines différences entre les réglementations des deux pays.

10.3.1.5 Le secteur d'activité :

Comme nous l'avons bien signalé précédemment, le secteur pétrolier au Maroc a connu plusieurs changements durant les années 2014 et 2015, en s'orientant vers une libéralisation des prix, avec la suppression des subventions étatiques centralisées au niveau de la caisse de compensation. A partir du mois de Décembre 2015, l'ensemble des opérateurs du secteur ont commencé à fixer eux-mêmes leurs prix de vente. Ce changement qui est à la fois lié au cadre réglementaire et aux spécificités sectorielles a poussé le groupe KAPA a apporté un soutien supplémentaire à sa filiale, notamment en ce qui concerne le volet RH, qui sera aussi impacté par ce changement. Selon M.D, le changement concernera principalement les compétences qu'il faut cibler pour conduire le changement, la nature des formations qu'il faut déployer, les critères d'évaluation des performances individuelles qu'il faut adapter... Toutes ces adaptations ont été conduites avec le support de la maison mère qui a fait profiter sa filiale Marocaine de son savoir faire. Toujours selon le DRH de KAPA Maroc, plusieurs adaptations ont touché des pratiques RH de la filiale. Ainsi, l'impact du secteur d'activité sur les pratiques RH, s'est senti ponctuellement, suite aux changements ayant touché la structure du marché et les caractéristiques du secteur.

10.3.2 Facteurs liés au contexte organisationnel :

10.3.2.1 Les orientations stratégiques du groupe KAPA

La stratégie du groupe KAPA se base principalement sur un renforcement de la position du groupe en tant que l'un des acteurs mondiaux du gaz, de la pétrochimie et de l'énergie, en

développant des plateformes de raffinage compétitives de premier niveau, et en répondant au mieux aux besoins des clients du groupe. Le groupe s'appuie aussi un modèle intégré, permettant de dégager plusieurs synergies entre ses différentes activités.

Certes, le groupe adopte des axes stratégiques globales représentant le mot d'ordre dans l'ensemble des filiales, mais s'intéresse aussi aux spécificités de chaque région. Ainsi, chaque zone géographique développe sa propre stratégie, tenant compte de ses particularités et ses contraintes, tout en respectant les orientations globales du groupe. Ci après un extrait de l'entretien conduit avec le DRH de la filiale.

« On a une stratégie régionale, on a une vision globale. La vision globale : réduction des couts, digital, etc. Plutôt au niveau régional ou au niveau de la branche, là on commence à parler stratégie, on a une feuille de route claire, identifiée avec des indicateurs de suivi, etc »

Cette stratégie est à la fois liée à la zone géographique, mais dépend aussi de la branche « services ».

La stratégie régionale exerce un impact sur le transfert de pratiques RH. M.D explique davantage ce point.

« (...) Maintenant est ce que cette stratégie par région impacte la politique RH ? C'est sur, parce que sur le programme RH pour la région Afrique Moyen Orient, nous avons effectivement des indicateurs RH et sur ces indicateurs RH est ce qu'il y a transfert ? Quand on dit stratégie plutôt régionale méditerranée-Moyen-Orient et surtout branche, est ce que ça impacte le transfert ? Oui. Pour les indicateurs qui sont suivis dans le cadre de la feuille de route de la stratégie de notre branche, nous avons effectivement quelques icones sur lesquelles on ne discute pas, mais cette stratégie encourage tout de même une flexibilité dans nos pratiques RH... il y a la matière qui est transférée par la région, mais nous échangeons pour trouver le meilleur compromis»

La répercussion directe de cette stratégie peut se voir plus concrètement à travers les pratiques de formation utilisées au niveau de la filiale, et qui s'inspirent certes de celles du groupe, tout en ayant la main et la marge nécessaire pour les adapter au contexte de la filiale.

10.3.2.2 La structure organisationnelle de KAPA

La DRH de KAPA dépend directement de la direction générale de la filiale, et entretient aussi des relations directes avec la DRH de la zone Afrique-Moyen Orient. Le groupe KAPA compte aussi sur une organisation par projet, impliquant plusieurs entités et acteurs autour d'un projet organisationnel précis.

L'instauration de directions par zone géographique, a permis d'instaurer une certaine proximité par rapport aux filiales, ce qui a encouragé l'échange et le transfert de connaissances. La structure organisationnelle adoptée a permis aussi la décentralisation de la décision, tout en respectant un cadre de référence unique qui est celui du groupe. La

filiale Marocaine a développé ainsi une autonomie par rapport à certains aspects RH, notamment la formation, mais en gardant une dépendance par rapport au groupe dans d'autres volets, à l'image de l'évaluation de la performance ou le recrutement.

La structure organisationnelle exerce certes un impact sur le transfert de pratiques RH, mais son impact demeure limité, eu égard aussi à l'historique de la relation et à son ancienneté au Maroc.

10.3.2.3 La culture organisationnelle

Le groupe KAPA adopte un système de valeurs commun à toutes les filiales. Les trois valeurs qui structurent le code de conduite du groupe sont : Le respect, la responsabilité et l'exemplarité. L'adhésion à ces valeurs est inconditionnelle pour l'ensemble des collaborateurs, et c'est à travers cette adhésion que le groupe pourra construire une croissance forte et durable. En 2013, le groupe a mené une étude auprès de plus de 70% des salariés du groupe, sur 498 sites et 118 pays, et qui a révélé que les salariés du groupe ont un taux d'engagement de 73%. La filiale Marocaine, qui était aussi concernée par cette étude, a généré des résultats très satisfaisants.

« La référence qui est commune, qui est jugée et évaluée par une enquête de satisfaction qui est la même. C'est la même enquête de satisfaction qui est déployée dans les 132 pays, donc ça nous donne des résultats comparables, bizarrement plus avec la zone à laquelle on appartient. Plus vous vous déconnectez de la zone plus vous êtes différents des autres. Maintenant si vous dites culture organisationnelle, si vous parlez de valeurs, ces valeurs sont connues, partagées et rappelées à tout le monde. On a l'occasion de participer à des séminaires avec plusieurs nationalités, etc. on parle de ces valeurs, tout le monde les connaît, tout le monde les partage. On a aussi des comportements de référence : audace, écoute, transversalité, solidarité tout le monde les connaît tout le monde les partage. Est-ce qu'on se ressemble ou est-ce que le groupe veut faire de nous des robots ? Je vous dis non, face aux mêmes problèmes, le salarié KAPA Maroc réagira différemment parce qu'il est marocain, parce qu'en termes de culture, bien évidemment on est différents »

Les collaborateurs de KAPA Maroc sont ainsi reconnus comme des salariés adhérant aux valeurs du groupe, avec un sentiment d'appartenance très développé. Cette adhésion a permis à la filiale de parler le même langage de la maison mère, et faciliter ainsi l'échange et la diffusion de connaissances nouvelles. M.D explique aussi que le fait d'adhérer aux valeurs du groupe, permet de mieux comprendre la finalité derrière chaque nouvelle connaissance transférée par le groupe, ce qui facilite davantage son déploiement et sa réussite.

L'adhésion à la culture organisationnelle du groupe représente ainsi l'un des facteurs déterminants du transfert de connaissances RH vers la filiale, dans la mesure où son absence compromettra certainement cette opération de transfert.

10.3.2.4 La capacité d'absorption

Selon M.D, la capacité d'absorption de KAPA Maroc a toujours été au rendez-vous. L'ensemble des projets RH déployés par le groupe au niveau de la filiale, ont été toujours

associés à des phases de préparation, intégrant des séminaires ou des formations au niveau de la maison mère, ce qui a permis d'améliorer significativement la motivation et l'implication des collaborateurs. La capacité d'absorption individuelle est ainsi le point de départ pour le développement d'une capacité d'absorption au niveau organisationnel. Selon le DRH de la filiale, les collaborateurs de la DRH Marocaine disposent tous des compétences nécessaires pour intégrer toute nouvelle connaissance transférée par le groupe.

« C'est vrai que le groupe ne nous transfère pas 5000 dispositifs à mettre en place. L'expérience vécue en tout cas, a révélé que nous étions toujours présents, et puis surtout on est dans un échange interactif et constructif. On sait de quoi on parle, et puis au moment de l'action, on maîtrise ce qu'on veut faire. Ceci a exigé des années de travail, mais aujourd'hui je peux dire que le groupe a participé dans le développement de cette capacité d'absorption »

10.3.2.5 La capacité de dissémination

Le groupe KAPA a toujours privilégié le partage d'expériences avec ses filiales, et a encouragé l'appropriation de toute nouvelle connaissance émanant du siège. Il s'agit là d'une forte volonté matérialisée principalement par des dispositifs que le groupe a développés pour accompagner ses filiales dans leurs développements. M.D nous explique l'importance de la capacité de dissémination

« On a une pratique que je trouve très intéressante, ce qu'on appelle les ateliers RH de zone : zone anglophone, zone francophone ... au niveau de la zone Afrique-Moyen-Orient, on se rencontre une fois par an pour parler des sujets d'actualités, parler des carences que nous avons en terme d'outils RH, etc. tenir des ateliers de travail, donc pendant 3 jours on travaille sur des choses on doit pondre des outils qui répond à nos besoins. Ensuite le travail de ces ateliers est consolidé dans ce qu'on appelle le séminaire RH Afrique-Moyen-Orient. Ce séminaire apporte des solutions et des réponses plus claires généralisées cette fois ci aux attentes des filiales, ça ce sont des rencontres officielles connues de tout le monde »

Ces méthodes démontrent d'abord la capacité du groupe d'articuler et de diffuser la connaissance à ses filiales. Elles font preuve aussi de l'existence d'une forte motivation du groupe dans la transmission de cette connaissance et enfin, elles permettent de renforcer l'engagement des parties prenantes dans le processus de transfert.

Aussi, et à travers ces méthodes le groupe a pu générer des connaissances nouvelles en les détachant de leurs contextes, puis en procédant à leur encodage et enfin à leur diffusion aux différentes filiales.

Cette capacité à articuler, codifier, communiquer et diffuser, a permis à KAPA de rendre le processus de transfert de pratiques RH plus flexible, en facilitant davantage la mise en place et l'appropriation des connaissances transférées.

10.3.3 Facteurs liés au contexte relationnel

La DRH de KAPA Maroc a toujours entretenu des relations directes avec la DRH de la zone Afrique-Moyen Orient. Cette relation directe a permis de rendre le processus de transfert de pratiques RH plus fluide et efficace. Le rôle joué par la DRH de la zone, est principalement lié à l'accompagnement de la filiale dans ses projets RH, et qui revêtent une importance stratégique.

L'appui du groupe peut se manifester lorsqu'il s'agit de circonstances particulières, pour lesquelles la filiale n'a pas encore développé une expertise. Notre interlocuteur nous a cité l'exemple des fusions acquisitions, ainsi que la libéralisation des prix sur le marché Marocain. Ces deux situations ont nécessité un accompagnement du groupe pour procéder aux ajustements nécessaires des dispositifs RH, et conduire le changement sans risque majeur.

La relation entretenue avec la DRH régionale est ainsi basée sur une proximité, mais aussi sur une confiance mutuelle. M.D explique aussi la nature de cette relation, par les liens personnels tissés avec les responsables régionaux.

« Je vous dis encore, l'exemple est un peu biaisé, la relation que j'entretiens avec la direction RH de ma zone est très privilégiée, c'est la personne qui m'a recruté, c'est une personne que j'apprécie énormément, les échanges normalement se font en deux ou 3 fois par semaine à titre personnel et à titre professionnel »

Il s'agit à ce niveau d'un cas de relation personnelle entretenue entre le DRH de la filiale et la DRH de la zone. Cette dernière est une Marocaine qui a occupé auparavant le poste de DRH de KAPA Maroc, et qui a été promue en tant que DRH de zone. La nature de la relation liant les deux responsables a rendu ainsi plus facile le transfert de pratiques, notamment via un échange permanent et fréquent.

La relation de proximité n'élimine pas toutefois la relation de dépendance existante entre KAPA Maroc et sa maison mère. Cette dépendance peut des fois, être à l'origine de pratiques transférées et imposées à la filiale, sans marge de discussion pour cette dernière.

Par ailleurs, la présence d'expatriés au niveau de KAPA Maroc n'a pas d'effet significatif sur le transfert de pratiques RH. Le DRH de la filiale minimise cet effet, et insiste sur l'importance et la convivialité de la relation existante entre lui et la DRH de zone. Le contexte relationnel participe activement pour le transfert de pratiques RH au profit de KAPA Maroc.

10.4 Efficacité du transfert de connaissance

La communication est l'un des axes majeurs sur lequel s'appuie le groupe, pour évaluer la mise en place des pratiques RH transférées. Cette communication peut prendre la forme des reporting adressés par la filiale au groupe, avec plusieurs indicateurs que le groupe exige. M.D explique ce point.

« C'est important de souligner sur le point. S'il y a une obligation vis-à-vis du groupe, c'est l'obligation d'information et de reporting. Le reporting est très important et ça

c'est quelque chose qu'on comprend parfaitement. Ils veulent avoir une vision, une visibilité sur ce qui se passe au niveau de chaque filiale, et ça leur fait plaisir de voir qu'on a implanté des choses qu'on a confectionné ensemble et qu'il y a des fruits et des retombées positifs. C'est important aussi de dire qu'on a pu adopter un dispositif du groupe... »

Les reporting et les échanges effectués avec la maison mère examinent ainsi des indicateurs bien précis, reflétant la réussite du transfert de pratiques RH. La réussite d'un transfert pour le groupe KAPA passe principalement par l'institutionnalisation de la connaissance au niveau de la filiale.

Le groupe suit même les attitudes des collaborateurs Marocains à l'égard de toute nouvelle pratique RH transférée, afin de pouvoir s'assurer du degré d'efficacité de ce transfert. L'échange et le suivi effectué par le groupe permet d'apporter des actions correctives en cas de résultats non conformes aux attentes.

L'efficacité du processus de transfert, se mesure aussi à travers la satisfaction des responsables locaux, par rapport aux résultats de la pratique. La DRH de la filiale a fait allusion aux comportements des collaborateurs après mise en place d'une pratique RH du groupe. Selon lui, observer ces comportements, permet de comprendre le degré d'institutionnalisation de la pratique par ces collaborateurs.

La mesure de l'efficacité du transfert de pratiques RH représente l'un des volets importants sur lesquels le groupe insiste. Le suivi à posteriori reflète aussi l'intérêt porté par le groupe KAPA à l'amélioration des dispositifs RH de ses filiales, dans la perspective d'être en adéquation avec les orientations stratégiques du groupe.

10.5 Synthèse du cas

- Le groupe KAPA est un groupe disposant d'une forte présence mondiale, intégrant la diversité culturelle dans sa politique RH déployée au niveau global. Le groupe accorde beaucoup d'importance aux spécificités culturelles et réglementaires des pays où il est implanté. Cette agilité ne l'a pas empêché toutefois d'assurer un accompagnement à ses filiales, notamment en leur apportant l'expertise et le savoir faire nécessaire. La fonction RH a toujours été l'une des fonctions stratégiques du groupe, et suscitant beaucoup d'intérêt de la part du top management. Au niveau de la filiale Marocaine de KAPA, la politique RH est construite à l'image de celle de la maison mère, tout en apportant la touche locale nécessaire.
- Le groupe accompagne sa filiale Marocaine dans sa politique RH, en mettant à sa disposition un ensemble de dispositifs RH, avec des manuels de procédures détaillant l'ensemble des processus RH. Ce savoir-faire transféré par le groupe, est utilisée par la filiale Marocaine, des fois en respectant rigoureusement la manière de faire du groupe, comme c'est le cas pour les dispositifs d'évaluation de la performance ou la gestion des talents, ou en apportant une touche locale, notamment en ce qui concerne les procédures de recrutement, de formation, et de rémunération. La marge de manœuvre accordée par le groupe à sa filiale diffère d'une pratique à une

autre. Le groupe veille toutefois sur le respect de ses orientations générales, et qui représente un minimum à assurer par chaque filiale.

- Les pratiques RH transférées au sein du groupe KAPA sont influencées à la fois par les facteurs nationaux, organisationnels et relationnels, mais avec des degrés différents. En ce qui concerne le contexte national, la culture pays n'exerce pas un effet important sur ce transfert, dans la mesure où le groupe profite de sa forte présence internationale, pour développer des connaissances adaptées et flexibles aux contextes. Le profil institutionnel pays exerce toutefois une influence sur le transfert de pratiques RH, et ce en opérant des ajustements sur certaines pratiques afin qu'elles soient plus adaptées au cadre réglementaire local. De même pour la distance institutionnelle, qui exerce une influence notable sur la pratique du plan actionnariat salarié, limitant ainsi le nombre d'actions par collaborateur Marocain. Le contexte organisationnel exerce un impact assez significatif sur le transfert de pratiques RH, notamment à travers la stratégie régionale suivie par le groupe, encourageant une structure organisationnelle décentralisée, et procurant une grande flexibilité aux filiales pour apporter les ajustements nécessaires sur les pratiques importées du groupe. Aussi, nous pouvons noter que l'adhésion à la culture organisationnelle du groupe, ainsi que la forte capacité de dissémination de la maison mère exercent une forte influence sur la réussite et l'appropriation des nouvelles connaissances RH par la filiale Marocaine de KAPA. Enfin, il faut souligner l'importance des relations entretenues avec la DRH de la zone, et qui sont caractérisées par la convivialité et la proximité. Cette proximité a permis de rendre l'échange plus fréquent et constructif.
- A posteriori du transfert de toute nouvelle pratique RH, le groupe assure un suivi très régulier pour s'assurer de l'implantation et l'institutionnalisation de cette nouvelle pratique. Ceci s'illustre à travers les divers reporting remontés vers la maison mère, ainsi que les échanges très fréquents que le groupe entretient avec sa filiale en cours et après l'implantation de la nouvelle pratique. Le groupe se base aussi sur le jugement personnel des dirigeants locaux, quant aux résultats de la nouvelle connaissance et ses répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit surtout d'une observation directe des comportements des acteurs concernés par la nouvelle connaissance.

Conclusion du chapitre 5 :

Au cours de ce chapitre, nous avons décrit et analysé les pratiques RH ayant fait l'objet de transfert dans dix filiales de multinationales Françaises implantées au Maroc. Les pratiques RH sont diversifiées et différent d'un cas à l'autre. Nous avons essayé tout de même de nous concentrer sur les pratiques universelles, notamment celles du recrutement, les programmes de formations, les techniques d'évaluation de la performance ainsi que les démarches de gestion des carrières et des talents. Dans chaque cas étudié, nous avons aussi analysé les facteurs contextuels exerçant un impact sur le transfert de connaissance, en mettant un focus sur les choix effectués, notamment en termes de standardisation ou d'adaptation ou la connaissance.

L'analyse intra-cas a permis donc d'observer la réalité de chaque unité de notre échantillon par rapport aux thèmes choisis préalablement. Cette analyse individuelle constitue pour nous le socle de l'analyse transversale, et de la discussion qui suivra dans le dernier chapitre de notre thèse. La diversité des sources d'informations pour chaque cas représentait à la fois une difficulté pour le recueil, le codage et l'analyse des données, mais en même temps une richesse dans les constats effectués et les résultats obtenus. Ce niveau de détail a participé par ailleurs, à recenser des constats additionnels, tirés directement des cas étudiés, et qui n'ont pas été recensés dans notre phase de revue de littérature. C'est le cas par exemple de quelques pratiques RH qui n'ont pas été suffisamment étudiés par les chercheurs, ou même des facteurs résiduels qui exercent aussi une influence assez significative que le transfert de certaines pratiques RH.

Pour le prochain et dernier chapitre de ce travail, nous allons enchaîner sur une analyse transversale ou croisée des dix cas de notre échantillon, pour entamer par la suite l'analyse et la discussion des résultats à la lumière des propositions de recherche formulées lors de notre revue de littérature.

CHAPITRE VI. ANALYSE TRANSVERSALE DES CAS ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans le présent chapitre, nous allons établir une synthèse des cas étudiés, tout en dressant une analyse transversale et croisée de l'ensemble des cas, sous l'angle des connaissances transférées dans chaque entreprise étudiée, ainsi que les facteurs impactant ce transfert. Cette synthèse nous permettra d'abord de comprendre le processus du point de vue empirique, et surtout établir une lecture plus claire du phénomène dans le contexte Marocain. L'objectif aussi étant de trouver les similarités, les divergences ou les tendances dans les facteurs exerçant un impact sur le transfert de pratiques RH. Cette analyse comparative des résultats empiriques se fera aussi par rapport aux choix en termes de standardisation ou adaptation de la connaissance suivant le contexte. Nous allons tenter ainsi de mener cette analyse, en faisant ressortir la tendance observée pour chaque pratique transférée. Dans une deuxième section de ce chapitre, et à la lumière des propositions de recherches établis préalablement, nous allons essayer d'apporter les réponses nécessaires aux questionnements de recherche, et notamment valider notre modèle conceptuel.

1 Analyse transversale des cas et synthèse des résultats empiriques

Chaque cas étudié présente des particularités en matière de pratiques transférées, ou des facteurs contextuels les impactant. Dans les paragraphes qui suivront, nous allons mettre un focus sur les six pratiques RH, les plus citées dans les cas étudiés, à savoir : Le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération, la gestion des carrières et des talents, ainsi que d'autres pratiques RH recensées lors de notre analyse intra-cas. Comme nous l'avons signalé précédemment, chaque pratique sera analysée en faisant référence au dilemme standardisation/adaptation, et en faisant ressortir les facteurs ayant le plus d'impact sur l'efficacité du transfert de ladite pratique. Dans le deuxième point de cette section, nous allons apprécier le poids des facteurs contextuels en distinguant les facteurs d'ordre national, organisationnel et relationnel, ainsi que la nature d'influence exercée sur le transfert des pratiques RH.

1.1 Les pratiques RH transférées : Analyse inter-cas

L'ensemble des pratiques RH ayant été traitées dans notre étude empirique, seront analysés en mettant en comparaison les résultats des dix cas de notre échantillon. L'objectif est de déterminer dans quelle proportion, les FMN étudiées procèdent à un transfert de connaissance, et surtout apprécier le choix effectué en termes de standardisation ou d'adaptation de la connaissance au contexte.

Pratiques de recrutement :

A travers les dix cas de notre échantillon, nous avons analysé les pratiques de recrutement adoptées par chaque filiale, en faisant un focus sur les pratiques ayant fait l'objet de transfert par la maison mère. Notre étude a révélé ainsi, que sur les dix cas de filiales de FMN étudiées, neuf filiales utilisent des pratiques de recrutement transférées de la maison mère. La seule entreprise qui ne rentre pas dans ce périmètre est ALPHA, qui utilise des procédures développées localement.

Le transfert dans ces neuf FMN, se base sur les orientations générales du groupe, notamment en mettant en avant certains principes et valeurs, que l'ensemble des filiales du groupe doivent respecter. Certaines entreprises ont formalisé ces pratiques transférées à travers des manuels de procédures détaillés, comme c'est le cas pour KAPA qui dispose d'un manuel de procédure lui indiquant dans le détail, l'ensemble des étapes et dispositifs à suivre pour toute opération de recrutement.

Les pratiques de recrutement transférées ont fait l'objet aussi d'adaptation au contexte Marocain. Sur les neuf multinationales qui transfèrent les pratiques de recrutement, huit FMN font appel à l'adaptation de certains dispositifs de recrutement afin qu'ils soient plus adaptés au contexte. Seule l'entreprise EPSIL utilise des pratiques de recrutement standards du groupe sans aucune adaptation locale. Nous soulignons à ce stade que les formes d'adaptation que nous avons pu rencontrer dans notre étude, peuvent s'apparenter à des

ajustements ou réglages dans les pratiques transférées, ou un abandon de certaines pratiques qui ne sont pas du tout adaptées au contexte local.

Les résultats relatifs aux pratiques de recrutement peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

	Transfert de pratiques de recrutement	Standardisation Vs Adaptation	Formes d'adaptation
ALPHA	Non		Pratiques locales.
BETA	Oui	Adaptation	Adaptation des tests Intégrer la Cooptation comme moyen de recrutement Critère de recrutement : Education.
GAMA	Oui	Adaptation	Adapter la langue des tests de sélection (arabisation)
DELTA	Oui	Adaptation	Adaptation du système d'information Pratiques non adoptées (Recrutement des handicapés, équité hommes/femmes).
ESPIL	Oui	Standardisation	-
ZETA	Oui	Adaptation	Difficultés dans le recrutement des femmes.
ETA	Oui	Adaptation	Délai de recrutement allongé suivant les délais de l'administration Marocaine. Introduire des tests QI pour sélectionner les candidats. Dossier administratif du candidat plus consistant.
THETA	Oui	Adaptation	Test de personnalité.
IOTA	Oui	Adaptation	Non adoption du principe de primes dans le cadre de cooptation. Difficultés dans le recrutement des femmes et handicapés.
KAPA	Oui	Adaptation	Se baser sur les recommandations pour le recueil des CV. Tests psychotechniques et tests de langues.

Tableau N° 20: Les pratiques de recrutement transférées

Pratiques de la formation :

L'ensemble des filiales de multinationales étudiées, font appel à des pratiques de formation transférées par la maison mère. Pour ces cas, le transfert concerne à la fois les procédures de formation, les cursus et les modules suivis par le groupe. Figure aussi parmi les pratiques transférées par ces multinationales, les modules déployés en E-learning en faveur des salariés des filiales (6 cas sur 10), la création d'université ou académies d'entreprises au niveau local (5 cas sur 10), ou encore le mode organisationnel de la fonction (le cas de ETA, DELTA et ZETA). Le degré de transfert de la connaissance relative à la formation dépend aussi de la notoriété de la fonction au niveau local. Généralement, les entreprises disposant d'une large expérience en matière d'ingénierie de formation sont les plus exposés aux transferts de connaissances. C'est le cas notamment d'ETA, KAPA et ZETA, qui ont calqué leurs modèles sur ceux de leurs maisons mères, tout en restant dans un échange continu de bonnes pratiques de formation.

La tendance observée pour les dix cas étudiés, est la standardisation dans le transfert de pratiques de formation. Les FMN de notre échantillon déploient leurs pratiques de

formation suivant des standards et normes respectés au niveau mondial dans l'ensemble de leurs filiales. Ceci touche à la fois la manière de faire et la nature des cursus et programmes déployés. Des formes mineures d'adaptation ont été observées. Elles concernent d'abord le contenu des modules de formation transférés. Généralement, les formations techniques, managériales ou comportementales déployées au niveau des filiales Marocaines, sont exposées à l'impact du contexte. Des réajustements de contenu sont ainsi opérés par certaines filiales, en rendant ce contenu plus adapté au contexte culturel et réglementaire local. Cette adaptation a été constatée chez cinq entreprises parmi les dix étudiées.

D'autres formes d'adaptation concernent le choix des prestataires de formation. Certaines filiales de FMN ont pris la décision de faire appel à des prestataires locaux contrairement aux instructions de la maison mère, recommandant des prestataires Français (le cas d'ALPHA, DELTA et KAPA). Le cas ETA a révélé aussi une forme d'adaptation locale du concept « L'agence école », que la filiale était amenée à réajuster suivant ses propres moyens logistiques.

Le tableau suivant synthétise les résultats relatifs au transfert des pratiques de formation dans les dix filiales étudiées :

	Transfert de pratiques de formation	Standardisation Vs Adaptation	Pratiques transférées
ALPHA	Oui	Standardisation	E-Learning Université d'entreprise.
BETA	Oui	Standardisation	Orientations générales du groupe.
GAMA	Oui	Standardisation	E-Learning. Modules de formation en Santé et sécurité au travail.
DELTA	Oui	Standardisation	Université d'entreprise Organisation de la fonction Formation
EPSIL	Oui	Standardisation	Formations en santé sécurité au travail.
ZETA	Oui	Standardisation	Académie d'entreprise et centre de formation professionnelle. Organisation de la fonction Formation.
ETA	Oui	Standardisation	Cursus de formation. Esprit de formation par expérimentation (Learning by doing). La banque normative (ex : Agence école).
THETA	Oui	Standardisation	Modules de formations managériales et comportementales.
IOTA	Oui	Standardisation	E-Learning. CEDRE.
KAPA	Oui	Standardisation	Parcours de formation. E-Learning. Support de formation

Tableau N° 21: Les Pratiques de formation transférées.

Pratiques de gestion de carrières et de talents :

Plusieurs configurations et modes opératoires de l'utilisation des pratiques de gestion de carrière et de talents, ont été observés dans les 10 cas de notre échantillon. Le transfert effectif des pratiques de la gestion des carrières a été recensé chez 6 cas. Les quatre cas ne

relevant pas de transfert de pratiques de gestion de carrières, présentent la particularité, soit d'être dans une phase de démarrage, comme c'est le cas pour THETA, ou disposant d'une petite taille par rapport aux autres filiales du groupe, comme c'est le cas de GAMA et EPSILON, ou n'exprimant pas d'intérêt particulier pour la gestion de carrières, comme c'est le cas pour l'entreprise ALPHA. Ces entreprises se basent sur leurs propres processus de gestion de carrières développés localement (exemple : GAMA), ou se contentent d'une gestion informelle du processus (cas de ALPHA et EPSILON).

Concernant les filiales de FMN qui s'inscrivent dans une logique de transfert de pratiques de gestion de carrières, nous avons soulevé une dominance des pratiques standards, notamment à travers le respect des orientations générales en matière de planification et mobilité géographique, le déploiement des mêmes outils utilisés par les maisons mères, ou encore la mise en place d'une organisation similaire à celle du groupe. Le cas ETA a soulevé plusieurs constats, notamment le choix effectué par le groupe, de standardiser la fonction de gestion de carrières, en se basant sur un plan stratégique établi sur 3 ans. Il n'est pas à exclure aussi, que certains cas étudiés, ont soulevé une habilité à adapter ces pratiques, au fur et à mesure de leurs mises en place. Ceci a été confirmé dans le cas ETA qui connaît une réorganisation de la fonction en se basant sur les pratiques utilisées au niveau de la maison mère, et IOTA dont le processus de transfert de ces pratiques est en stade embryonnaire.

La gestion des talents est une pratique qui a été observée chez 7 cas de filiales Marocaines. La gestion des talents est un dispositif qui est conçu et transféré par les maisons mères dans les 7 cas. Seulement deux entreprises ont procédé à des adaptations du processus afin qu'il soit plus adéquat avec le contexte Marocain. C'est le cas de BETA qui a géré le processus de choix des talents, sans divulguer ce choix aux salariés de l'entreprise, y compris les talents eux-mêmes. GAMA a adapté aussi le dispositif en se limitant à ses moyens humains, notamment en réduisant la période d'accompagnement des talents, et en supprimant le coaching individuel. Il est à signaler aussi qu'un cas d'adaptation a été soulevé chez ETA qui a procédé de la même manière que BETA au moment de la mise en place du dispositif au niveau de la filiale. Après des échanges avec le groupe, ETA a décidé de se conformer aux standards du groupe, et rendre l'information relative aux talents détectés, à la portée de l'ensemble des salariés.

Par ailleurs, les filiales ayant opté pour un transfert standard des pratiques de gestion des talents, présentent une grande similarité dans les pratiques transférées, notamment la distinction entre potentiel local et potentiel international (le cas d'ALPHA et ZETA), ainsi que les outils déployés au niveau de la filiale pour la gestion de ce volet (Talent@Zeta pour le cas de ZETA par exemple).

Ainsi, la standardisation domine les transferts de pratiques de gestion des talents dans les entreprises étudiées. Les adaptations effectuées par certaines filiales n'affectent pas le dispositif en lui-même, et touchent certains aspects liés au mode opératoire de la pratique au niveau local.

Nous avons synthétisé les transferts de pratiques de gestion de carrières et des talents dans le tableau ci après, en distinguant les deux pratiques.

		Transfert de pratiques	Standardisation Vs Adaptation	Pratiques transférées
ALPHA	Gestion de carrières	Non	--	--
	Gestion de talents	Oui	Standardisation	Talents internationaux et talents locaux. Organisation et critères similaires. Dispositif « Experts métiers »
BETA	Gestion de carrières	Oui	Standardisation	Transparence dans la gestion prévisionnelle. Evolution interne et passerelle groupe.
	Gestion de talents	Oui	Adaptation	Processus « silencieux »
GAMA	Gestion de carrières	Non	--	--
	Gestion de talents	Oui	Adaptation	Processus « leaders de demain ». Adaptation : supprimer le coaching individuel, et minimiser la durée d'accompagnement des talents.
DELTA	Gestion de carrières	Oui	Standardisation	Tout le processus (fiches, dossier administratif). Fiches de carrières standards du groupe.
	Gestion de talents	Oui	Standardisation	Tout le processus gestion des talents.
EPSILON	Gestion des carrières	Non	--	--
	Gestion des talents	Non	--	--
ZETA	Gestion de carrières	Oui	Standardisation	Comités de carrières Planification et gestion prévisionnelle. Plan de succession.
	Gestion des talents	Oui	Standardisation	Politique d'entretiens croisés et plan d'accompagnement Distinction entre EHPP, HPP et CHPP Outil Talent@zeta
ETA	Gestion de carrières	Oui	Standardisation	Organisation de la fonction (HRBP) Quête de proximité avec le management et les salariés. Entretiens de carrières avec une fréquence régulière.
	Gestion des talents	Oui	Standardisation	Concept de TS (talents stratégiques) TS émergents et TS confirmés. Transparence dans la démarche.
THETA	Gestion des carrières	Non	--	--
	Gestion des talents	Non	--	--
IOTA	Gestion des carrières	Oui	Standardisation	Processus de gestion de carrières en cours de transfert et mise en place au niveau de la filiale.
	Gestion des talents	Non	--	--
KAPA	Gestion des carrières	Oui	Adaptation	Processus transféré mais avec des adaptations au contexte marocain.
	Gestion des talents	Oui	Standardisation	Démarche « High potential » transférée complètement du groupe.

Tableau N° 22: Le transfert des pratiques de gestion des carrières et des talents.

Pratiques d'évaluation de la performance :

L'évaluation des performances individuelles est une pratique utilisée par l'ensemble des multinationales composant notre échantillon. Ces entreprises font appel aussi à un outil standard de leurs maisons mères, détaillant l'ensemble des étapes à suivre, pour apprécier la performance de chaque collaborateur de la filiale. La standardisation est ainsi la règle pour ces dix entreprises, qui calquent le même système au niveau de la maison mère. Nous avons recensé toutefois des cas d'adaptation, mais n'affectant pas l'outil standard déployé. Il s'agit du cas GAMA, où la filiale était contrainte d'adapter le contenu des entretiens et supports d'évaluation, afin qu'il soit plus adapté au métier de l'entreprise, et qui diffère de celui de la maison mère dans certains volets. ETA aussi a mis en place le système d'évaluation de la maison mère, mais sans mettre en place le système d'information utilisé au niveau du groupe. Le budget de cet investissement a été jugé très élevé, et la filiale a opté pour un système d'évaluation classique non automatisé, rendant le recueil et le traitement de l'information plus difficile.

Le dispositif transféré comporte, en plus du support mis à la disposition de la filiale, l'ensemble des critères décidés par le groupe, pour apprécier la compétence de chaque salarié, le système de notation précis, la fréquence des entretiens d'évaluation, ainsi que la rétribution financière résultante de l'évaluation individuelle.

Les pratiques des entreprises de notre échantillon, relatives à l'évaluation de la performance individuelle peuvent être résumées dans le tableau suivant :

	Transfert de pratiques d'évaluation de la performance	Standardisation Vs Adaptation	Pratiques transférées
ALPHA	Oui	Standardisation	Système de notation (de A à D) Bonus suivant la note attribuée.
BETA	Oui	Standardisation	Auto évaluation du collaborateur Comité de rémunération pour statuer sur les évaluations. Bonus individuel. Critères de performance (coût, délai, qualité)
GAMA	Oui	Standardisation	Système de notation (de 1 à 5). Rémunération variable suivant la note attribuée.
DELTA	Oui	Standardisation	Système de méritocratie. Prime variable par mérite.
EPSIL	Oui	Standardisation	Bilan de performance. Système de notation. Rémunération financière variable.
ZETA	Oui	Standardisation	Fréquence des entretiens (2 fois par an). Rémunération fixe et variable. Cohérence entre performance individuelle, niveau de responsabilité et rémunération.
ETA	Oui	Standardisation	Support avec l'ensemble des étapes à suivre. Rémunération financière variable
THETA	Oui	Standardisation	Fréquence des entretiens (3 fois par an). Rigueur dans la démarche. Prime variable
IOTA	Oui	Standardisation	Entretien d'appréciation et de développement (EAD) Plan d'évolution progressive. Outil d'évaluation automatisé. Rémunération financière
KAPA	Oui	Standardisation	Entretiens individuels annuels (EIA) Prime variable

Tableau N° 23: Le transfert des pratiques d'évaluation de la performance individuelle.

Pratiques de la rémunération :

Toutes les FMN faisant partie de notre échantillon adoptent des politiques de rémunération fortement influencées par le contexte et l'environnement local. Cet impact peut prendre la forme d'une autonomie totale de la filiale dans la détermination de sa politique de rémunération suivant les spécificités de son environnement. Ce cas est illustré par les FMN GAMA, EPSIL et IOTA, qui utilisent des pratiques purement locales, sans aucune coordination ni échange avec leurs maisons mères. L'impact de l'environnement peut se faire à travers une adaptation des pratiques faisant l'objet de transfert auprès de la maison mère. Les 7 entreprises restantes de notre échantillon s'inscrivent dans cette logique, avec un transfert de bonnes pratiques de rémunération vers leurs filiales, tout en intégrant dans leur transfert l'impact de l'environnement réglementaire et institutionnel local. L'adaptation est ainsi le mode choisi par ces entreprises pour réussir une politique en adéquation avec l'environnement local. Pour certaines FMN, le groupe intervient en dictant à sa filiale des orientations générales ou des principes d'action, qu'elle doit respecter pour mener à bien sa politique de recrutement, tout en intégrant dans ses paramètres les particularités de

l'environnement local. L'objectif étant de réussir une harmonie entre l'ensemble des entités de la multinationale. Les filiales sont ainsi amenées à établir leurs politiques de rémunération, en les adaptant au contexte. Des outils ou des dispositifs ont été recensés parmi ces pratiques faisant l'objet de transfert par ces FMN, notamment les méthodes de cartographie et pesée des postes (Hay et Job Mapping) qui ont été observées chez 4 FMN (ALPHA, ZETA, ETA et KAPA), et qui offrent aussi une possibilité de paramétrage suivant les barèmes utilisés, la fiscalité locale et les normes du marché de travail Marocain.

Ainsi, et d'après les constats tirés de notre étude empirique, le transfert de pratiques de rémunération obéit à une logique d'adaptation au contexte local des filiales.

Nous résumons dans le tableau ci-après les pratiques transférées ainsi que les formes d'adaptation choisies par ces FMN :

	Transfert de pratiques de rémunération	Standardisation Vs Adaptation	Pratiques transférées & Formes d'adaptation
ALPHA	Oui	Adaptation	Méthode Hay : adaptée aux barèmes appliqués, à la fiscalité locale et au marché.
BETA	Oui	Adaptation	Orientations générales du groupe : adaptation en matière de barème.
GAMA	Non	--	Pratiques locales à 100%
DELTA	Oui	Adaptation	Outil de gestion de la paie : adapté avec des réglages effectués localement
EPSIL	Non	--	Pratiques locales à 100%
ZETA	Oui	Adaptation	Méthode Hay : adaptation de la grille salariale suivant la politique de la filiale. Augmentations annuelles : s'adapter à la conjoncture économique et sociale locale.
ETA	Oui	Adaptation	Job Mapping : à adapter suivant les particularités du contexte, en concertation avec le groupement sectoriel local.
THETA	Oui	Adaptation	Orientations générales du groupe, avec ajustements suivant les contraintes de l'environnement local.
IOTA	Non	--	Pratiques locales à 100%
KAPA	Oui	Adaptation	Orientations générales du groupe : marge de manœuvre accordée pour adapter et même proposer de nouvelles pratiques à généraliser. Méthode Hay : Paramétrée suivant le cadre réglementaire local, et les grilles salariales de la filiale.

Tableau N° 24: Le transfert des pratiques d'évaluation de la performance individuelle.

Autres pratiques RH :

Lors de notre analyse empirique, nous avons recensé d'autres pratiques RH, qui s'inscrivent dans une logique de transfert entre les maisons mères et leurs filiales Marocaines. C'est le cas d'ALPHA et EPSIL, qui donnent beaucoup d'importance aux pratiques de santé, sécurité et environnement, et les considèrent comme une partie intégrante de leurs politiques RH. Il s'agit de mesures et dispositifs que ces FMN conçoivent et développent au niveau central, et qu'elles diffusent auprès de leurs filiales. Il s'agit surtout d'entreprises exerçant dans des activités avec un niveau élevé de risque. Ces transferts sont toutefois adaptés au contexte

Marocain, qui dispose d'un cadre réglementaire différent de celui de la maison mère, ainsi qu'une culture du pays qui peut bloquer la mise en place de certaines pratiques.

Le plan épargne global international (PEGI) est aussi une pratique RH, que nous avons soulevé auprès de 3 entreprises de notre échantillon (ALPHA, IOTA et KAPA). Ces FMN transfèrent cette pratique au niveau de leurs filiales Marocaines, dans le cadre d'une politique globale de fidélisation des salariés. Le poids de la réglementation local des changes, a toutefois exercé une influence sur ce transfert, en exigeant ainsi une adaptation de cette pratique conformément à la réglementation en vigueur au Maroc. L'adaptation a réduit d'une manière significative pour les 3 cas, la part des actions revenant à chaque salarié.

Avant de passer à l'analyse croisée du point de vue des facteurs contextuels, nous dressons dans les deux points suivants nos principaux constats de l'analyse croisée des pratiques RH transférées dans les cas étudiés :

- Les pratiques RH transférées se concentrent principalement sur les 6 fonctions clés, que nous avons retrouvées dans la plupart des cas étudiés. Nous avons constaté que certaines pratiques RH sont plus exposées au processus de transfert de la maison mère vers les filiales que d'autres. C'est le cas notamment des pratiques relatives à la formation (100% des FMN étudiées), les pratiques d'évaluation de la performance (100% des FMN étudiées) et les pratiques de recrutement (90% des FMN étudiées). Les pratiques de rémunération se situent à un niveau moins important, avec seulement 70% des FMN étudiées qui utilisent des pratiques de leurs maisons mère. Enfin, Les pratiques relatives à la gestion des carrières et à la gestion des talents font l'objet de moins de transfert, puisque seulement 60% des entreprises étudiées font appel à des pratiques de gestion de carrières transférées de la maison mère. ce pourcentage est de l'ordre de 50% pour la gestion des talents.
- La tendance générale pour le transfert de pratiques RH est dominée par la standardisation de ces pratiques, puisque 4 pratiques parmi les 6, sont transférées suivant les standards des FMN. Il s'agit des pratiques de la formation, de la gestion des carrières, de la gestion des talents, et de l'évaluation de la performance. Toutefois, le degré de standardisation de chaque pratique demeure relatif et dépend de plusieurs facteurs contextuels. Des adaptations interviennent souvent pour rendre la pratique plus cohérente avec le contexte de la filiale, sans que cet ajustement n'impacte d'une manière significative la mise en place de la pratique. D'autres pratiques sont plus exposées à l'impact du contexte, et répondent plutôt à une logique d'adaptation. Il s'agit principalement des pratiques de recrutement et de rémunération. Nous concluons ainsi que le transfert de pratiques RH ne répond pas à une logique absolue de standardisation ou d'adaptation, mais il a tendance à se situer entre les deux, soit en apportant de légère adaptation à la connaissance transférée, soit une adaptation partielle suivant les caractéristiques du contexte. Ce

constat doit être complété et enrichi notamment par notre analyse des facteurs contextuels.

- Notre analyse empirique a permis de ressortir d'autres pratiques RH, qui n'ont pas certes la même importance que les pratiques *classiques* de la GRH, mais qui ont fait l'objet de transfert par certaines FMN de notre échantillon. Il s'agit des pratiques de santé, sécurité et environnement, ainsi que le plan épargne global international. Ces deux pratiques ont été adaptées au contexte Marocain, avec des ajustements suivant l'environnement institutionnel et culturel local.

Avant de dresser le bilan global de notre étude, il serait plus judicieux d'analyser les facteurs contextuels impactant le transfert de connaissance dans les FMN étudiées.

1.2 Analyse croisée des facteurs contextuels et leurs impacts sur le transfert de pratiques RH

Après avoir analysé les pratiques RH transférées dans le cadre de notre échantillon, nous allons nous pencher sur les facteurs contextuels et le degré d'impact exercé par chaque facteur sur le transfert de connaissance. L'analyse portera sur les trois catégories de facteurs tirées de notre revue de littérature, et utilisées aussi dans notre analyse intra-cas.

1.2.1 Les facteurs du Contexte national

La culture nationale et la distance culturelle:

A travers notre analyse intra-cas, nous avons pu ressortir plusieurs aspects relatifs à l'impact de la culture nationale sur le transfert de pratiques RH. Les FMN composant notre échantillon ont en commun le même pays d'origine, dont la culture exerce aussi une influence sur le transfert de connaissance dans ces FMN. Malgré que nos efforts aient été concentrés principalement sur l'impact de la culture Marocaine, certaines dimensions de la culture Française ont aussi surgi pour expliquer des pratiques transférées au sein des FMN étudiées.

D'abord, nous soulignons l'importance des organisations régionales menées par certaines FMN, et qui permettent d'homogénéiser les pratiques par zone géographique. Cette tendance a été observée chez 9 cas de FMN. Notons que la FMN restante (THETA) et qui dépend directement de la maison mère à Paris, est une structure d'appui, et fournit des prestations en faveur des autres entités du groupe.

Le rôle que joue la culture nationale du pays hôte ou celle du pays d'origine, dans le processus de transfert de pratiques RH dans ces FMN, peut être qualifié d'important, dans la mesure où elle a impacté la mise en place de certaines pratiques transférées par ces FMN. A l'exception des pratiques de rémunération qui répondent à une logique purement locale, le reste des pratiques est influencé par la culture nationale à des degrés différents. Ainsi, les

dimensions de la culture pays impactent directement les volets RH suivants : Recrutement, Formation, Gestion de carrières et de talents, et l'évaluation de la performance.

Notre approche de l'impact de la culture nationale exercé sur le transfert de pratiques RH dans les FMN étudiées, sera essentiellement basée sur les dimensions de la culture développées dans notre partie théorique, à savoir la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude.

La distance hiérarchique de la culture Marocaine se manifeste essentiellement dans les perceptions des individus de la notion de pouvoir et des inégalités existantes au sein de la communauté.

Les déclinaisons de cette distance hiérarchique ont été observées dans certains cas de notre échantillon. La réorganisation de la fonction RH chez ETA, a été confrontée au démarrage à une contrainte liée au manque de synergies entre les fonctions de recrutement et de gestion de carrières. Ce manque de synergies a été expliqué par nos répondants par une mauvaise compréhension des mécanismes de pouvoirs impulsés par cette nouvelle organisation ainsi qu'une confusion entre les liens hiérarchiques et fonctionnels. Les interactions entre les acteurs de la fonction recrutement d'un côté et de ceux de la fonction gestion de carrière de l'autre côté, ont généré des conflits entre les deux fonctions en raison de la méfiance développée par les uns envers les autres. Ces conflits ont été aussi accentués à l'époque par un climat social dominé par l'injustice au sein de la DRH. Ces réactions reflètent également un mécontentement des acteurs impliqués dans le projet de réorganisation, et leurs insatisfactions par rapport au style de management de l'époque qualifié d'autoritaire.

Le même constat a été remonté par le cas ZETA, qui a mis en place des parcours de formation par catégories de salariés (cadre et non cadre) afin de faire face à des conflits d'ordre culturel. L'attitude négative développée par certains employés, à l'égard de leurs supérieurs directs, a poussé la DRH à concevoir des parcours dédiés aux employés non cadre, permettant d'avoir plus de transparence dans la démarche, sans laisser de marge de décision aux supérieurs directs. Là aussi, il s'agit du degré d'acceptation du salarié Marocain des mécanismes de pouvoirs dominants au sein de l'entreprise.

La distance hiérarchique peut aussi provoquer des difficultés dans la mise en place de certaines pratiques du groupe, comme c'était le cas chez ETA pour ses cursus de formation proposés par la maison mère, et dont la validation doit passer par plusieurs niveaux hiérarchiques au niveau des lignes de métiers de la filiale. La validation de ces cursus était souvent confrontée à des susceptibilités entre les différents responsables impliqués dans le processus de validation. Le département Formation était amené à gérer ces susceptibilités en veillant sur la consultation de l'ensemble des responsables concernés par la formation à déployer, impliquant ainsi une lourdeur dans la validation et la mise en place de cette formation.

Ainsi, la distance hiérarchique joue un rôle très déterminant dans la mise en place de certaines pratiques RH au niveau des filiales Marocaines. L'enjeu pour la filiale est de

pouvoir anticiper les difficultés ou le risque d'échec de la nouvelle pratique transférée, en procédant aux ajustements et adaptations nécessaires.

La deuxième dimension à analyser est relative au dilemme Individualisme/collectivisme. Cette dimension a remonté dans plusieurs cas de notre échantillon, en exerçant à chaque fois une influence directe sur les pratiques RH transférées, mais avec des degrés différents. L'esprit de la culture Française caractérisée par son individualisme, trouve ses incarnations dans certaines pratiques RH transférées par les FMN étudiées. Le cas le plus représentatif est la pratique de gestion des talents, qui prône une idée d'élitisme suivant les termes de D'Iribarne (2015), basée sur un esprit de compétition individuelle. Les 7 FMN adoptant cette pratique s'inscrivent ainsi dans le cadre de cet état d'esprit, malgré l'existence d'une culture locale plutôt collectiviste. Les différences entre les deux cultures ont provoqué chez certaines filiales de FMN, des difficultés dans la mise en place de la pratique. Certaines FMN ont même adapté la procédure de gestion des talents, en optant pour un mode « silencieux », afin d'éviter les conflits et les sensibilités des collaborateurs non intégrés dans le processus de gestion des talents. Des réticences similaires ont été observées chez IOTA au moment du remplacement du système d'évaluation de la performance collective par un système basée sur la performance individuelle de chaque collaborateur. Encore une fois, le caractère individualiste marquant la culture Française a dominé au niveau de la filiale, en s'imposant à au caractère collectiviste de la culture Marocaine. Ainsi, et d'après toujours les constats tirés de notre échantillon, nous pouvons déduire que la culture individualiste de la maison mère impacte le transfert de certaines pratiques RH, notamment la gestion des talents et l'évaluation de la performance individuelle, et l'interaction avec la culture collectiviste Marocaine peut dans certains cas créer des difficultés dans la mise en place et l'utilisation de certaines pratiques transférées.

La masculinité et la féminité de la culture nationale a aussi son rôle à jouer dans le processus de transfert de pratiques RH. La culture Française à tendance féministe, impacte même la nature des connaissances transférées des maisons mères vers leurs filiales. L'équité hommes/femmes a été souvent citée dans les discours des managers de ces FMN, comme un principe d'action nécessitant l'adhésion de l'ensemble des filiales. La mise en œuvre de cette équité trouve ses incarnations principalement au niveau des volets recrutement et gestion de carrières. Chez ETA, EPSIL, ZETA et DELTA, le respect de cette équité demeure toujours heurté à des contraintes culturelles. Ceci est du pour le cas d'EPSIL, DELTA et ZETA, à un manque de profils féminins adéquats dans des métiers techniques qui restent majoritairement dominés par les hommes. La culture Marocaine à tendance masculine, impacte aussi d'autres volets de la RH, notamment la gestion de carrières des salariés femmes. L'exemple des retards fréquents enregistrés dans l'évolution des femmes rentrant de leurs congés de maternité au niveau de la filiale d'ETA, illustre clairement la difficulté de mise en place de ce principe d'équité tel que c'est recommandé par la maison mère.

La tendance *masculine* de la culture Marocaine animée par la quête du succès et de la performance, représente ainsi une contrainte dans la mise en place de principes d'action recommandés par certaines FMN de notre échantillon.

Le contrôle de l'incertitude est aussi l'une des dimensions clés de la culture du pays. Son impact sur le transfert de connaissances a été recensé essentiellement dans deux cas de FMN. Le premier cas concerne ALPHA qui a fait appel au nouveau dispositif de sécurité en mettant en place des tourniquets au niveau de l'entrée de la société. Comme nous l'avions évoqué précédemment, cette pratique n'a pas pu être mise en place au vu des réticences des salariés de la filiale. Cette réticence illustre le fort degré de contrôle de l'incertitude caractérisant la culture Marocaine, poussant les salariés de la filiale Marocaine à développer des préjugés négatifs face à la mise en place d'un nouveau système et refuser ainsi d'y adhérer. La même dimension de la culture du pays, a été soulevée au niveau du cas DELTA et qui utilise la procédure du groupe relative à la gestion de carrières à l'international. Face aux craintes des ouvriers candidats à une mobilité internationale à destination de pays de l'Afrique subsaharienne, la filiale a développé tout un volet de communication et d'échange avec ces ouvriers afin de les rassurer et gagner leur confiance. Les cultures Marocaine et Française disposent d'un fort degré de contrôle de l'incertitude tel que c'est illustré par Hofstede, sauf que la manière de gérer cette incertitude est différente. Pour faire face aux incertitudes, la culture Française fait appel à des règles explicites et claires permettant de réduire la marge d'interprétation, contrairement à la culture Marocaine qui fait appel plutôt à la communication interpersonnelle pour rassurer et gagner la confiance de l'autre, tout en étant réaliste. Ainsi, la mise en place de la procédure de mobilité internationale au niveau de la filiale Marocaine de DELTA a pris en considération cette dimension importante de la culture, en engageant la démarche d'accompagnement des candidats. Cet accompagnement n'a pas été perçu de la même manière par la maison mère, qui fait appel dans ce genre de situation à des règles strictes formulées explicitement au niveau de contrats ou conventions à soumettre aux candidats.

En plus des dimensions de la culture nationale citées précédemment, nous avons aussi soulevé au niveau des cas étudiés, l'importance accordée à la communication et les relations interpersonnelles. Dans certains cas, la communication a joué un rôle clé pour la réussite de pratiques transférées des maisons mères en faisant face à certaines réticences culturelles. C'est le cas de la société DELTA qui a fait appel à cette communication pour rassurer ses salariés et les pousser à prendre le premier pas vers une mobilité internationale. Par ailleurs, le manque de communication peut impacter négativement la mise en place de pratiques RH, comme c'était le cas pour ALPHA qui a pris l'initiative de mettre en place un nouveau dispositif de sécurité, sans aucun effort de communication préalable, mettant en échec le transfert de cette pratique. Le cas ETA a remonté aussi l'importance de la communication dans l'instauration de certains principes d'action du groupe. L'exemple le plus représentatif est lié aux entretiens de carrières, où les HRBP sont parfois amenés à aborder des questions

relevant de la vie privée des collaborateurs pour pouvoir comprendre les attentes réelles de chaque salarié, et répondre d'une manière optimale à ses aspirations. La proximité souhaitée à travers la fonction HRBP est ainsi facilitée par la communication que la filiale a développée avec sa propre approche.

Par ailleurs, il faut souligner que les pratiques RH transférées par les FMN de notre échantillon, sont souvent confrontées à d'autres variables culturelles locales, notamment la langue, le système de référence, ou encore les attitudes et comportements individuelles. La formation par exemple, est l'un des volets RH les plus affectés par ces facteurs, notamment à travers les adaptations de contenu, ou encore le choix d'intervenants ou formateurs autres que ceux recommandés par les maisons mères (Exemples d'ALPHA, BETA, GAMA, et THETA). L'impact de ces variables culturelles s'exerce aussi sur les autres pratiques RH, notamment le recrutement. Certaines filiales de FMN ont procédé à une arabisation des tests de recrutements, afin d'être en adéquation avec la langue maîtrisée par l'ensemble des Marocains et éviter ainsi les biais qui peuvent être causés par l'incompréhension de la langue Française.

La distance culturelle existante entre les deux pays, peut représenter des fois des freins au transfert de certaines pratiques RH. Cette distance peut prendre la forme d'un décalage dans les perceptions des individus par rapport à un phénomène précis. A travers les cas ALPHA et EPSIL, nous avons constaté que le décalage existant entre le salarié Marocain et le salarié Français, en matière de perception des dispositifs de sécurité, n'a pas facilité le transfert de pratiques relatives au volet sécurité et santé au travail. Le même raisonnement s'applique au cas GAMA qui est affectée par la forte distance culturelle existante entre les deux pays, en matière de perception des solutions d'économie d'énergie et d'efficacité énergétique. Cette distance qui impacte négativement l'activité de l'entreprise, a limité aussi l'accompagnement du groupe en matière de pratiques RH. La distance est ainsi incarnée par les attitudes et perceptions développées par les collaborateurs de chaque filiale. La filiale Marocaine d'IOTA par exemple, a préféré ne pas adopter des dispositifs du groupe en matière de campagnes de prévention contre le stress et les problèmes psycho-sociaux, partant du principe que le salarié Marocain n'est pas encore prêt pour ces pratiques contrairement aux salariés de la maison mère ou d'autres filiales Européennes, où ce genre de pratiques est une partie intégrante de la culture de chaque pays. Les filiales peuvent jouer dans ce genre de situation un rôle très crucial en identifiant les limites et contraintes potentielles liés aux différences culturelles, et ce préalablement à la mise en place de toute nouvelle pratique RH. Des pratiques sont écartées d'office vu leur incompatibilité avec la culture locale. C'est le cas notamment du télétravail et de la réduction du temps de travail (cas de ZETA).

La distance culturelle en tant que facteur déterminant, joue un rôle secondaire dans le processus de transfert de connaissances dans les FMN, sans présenter de réels enjeux pour le transfert de pratiques RH, et en limitant ses effets sur des pratiques subsidiaires de la GRH.

Le profil institutionnel Pays, et la distance institutionnelle :

A travers les dix cas de FMN étudiées, nous avons constaté que le profil institutionnel des pays hôte et d'origine, exerce un impact sur le transfert de connaissances, mais toujours avec des degrés différents. L'impact du profil institutionnel pays a été recensé dans l'ensemble des cas étudiés, avec divers points en commun, et des particularités pour certains cas.

Les facteurs institutionnels qui reviennent assez souvent dans les cas étudiés, concernent le pays hôte. Les spécificités institutionnelles et réglementaires du Maroc, ont exercé un impact avec des degrés différents sur les pratiques RH transférées, en poussant les filiales à opérer des adaptations sur Ces pratiques.

L'impact du profil institutionnel du pays hôte se voit d'abord au niveau du volet Formation. L'impact est peu significatif, dans la mesure où il concerne des adaptations apportées par certaines FMN aux formations techniques transférées par les maisons mères. Les adaptations concernent le contenu de ces formations, et qui soulève des discordances avec les normes et standards locaux. Ce genre d'adaptation a été recensé chez deux FMN (ALPHA et DELTA). Des adaptations ont concerné aussi les mesures de sécurité déployées au niveau des mêmes FMN en plus d'EPSIL. Les trois filiales exercent dans des secteurs présentant un niveau assez élevé de risque, exigeant des mesures de sécurité sur les lieux de travail et dans les chantiers. Malgré cette exigence liée à la nature même du métier, le transfert des pratiques de sécurité par les maisons mères a été heurté pour le cas de DELTA et EPSIL à une réglementation locale pauvre en matière de mesures de sécurité, ainsi qu'une concurrence locale très rude. Les deux FMN se retrouvent en avance par rapport aux concurrents sur ce volet, mais avec des investissements supplémentaires réduisant ainsi leurs marges, et leur compétitivité.

Aussi, nous avons constaté que la filiale Marocaine de GAMA a été confrontée à un manque de lois régissant le secteur de l'efficacité énergétique au Maroc représentant le cœur de métier du groupe. La loi qui été promulguée, n'est toujours pas décrétée, ce qui limite le champ d'activité de la FMN au Maroc, et réduit ainsi l'accompagnement de la filiale en matière de pratiques organisationnelles.

Le cadre institutionnel local exerce aussi un impact sur les pratiques de rémunération. Nous avons constaté que l'ensemble des FMN étudiées, adaptent leurs pratiques de rémunération au cadre réglementaire et fiscal local, sachant que certaines filiales ont tout de même réussi à s'inscrire dans le cadre des orientations globales de leurs maisons mères, tout en respectant les spécificités locales.

Par ailleurs, le profil institutionnel du pays d'origine exerce un effet positif sur le transfert de pratiques RH. Nous avons ressorti cet impact à travers la richesse des pratiques de formation transférées dans les différentes FMN étudiées. Cette importance donnée à la formation, émane d'abord de la réglementation Française considérant la formation comme un droit pour chaque salarié (Droit Individuel à la Formation), mais aussi du poids des organisations

syndicales et des accords signés avec les groupements professionnels, favorisant ainsi les avantages sociaux en faveur des salariés, et mettant l'humain au centre des préoccupations de ces FMN.

La distance existante entre les deux pays en matière de réglementations et lois régissant les pratiques RH, a été généralement favorable au transfert de ces pratiques vers les filiales Marocaines. Le cadre réglementaire et institutionnel Marocain a été qualifié de flexible et moins sévère par les responsables RH de cinq filiales étudiées. Cette flexibilité permet à chaque FMN de profiter pleinement du savoir faire de la maison mère en matière de pratiques de formation par exemple, qui reflètent l'esprit du cadre institutionnel Français considérant la formation comme un droit pour chaque salarié. La distance institutionnelle entre les deux pays, a représenté également une limite pour le transfert de certaines pratiques RH, comme c'est le cas des opérations d'actionnariat salariés menées par certaines FMN (ALPHA, IOTA et KAPA) et qui ont été heurtées à la réglementation de change Marocaine, limitant le nombre d'actions à souscrire par salariés à 10% du salaire annuel net, contrairement à la réglementation Française qui permet de souscrire à des actions pouvant atteindre 25% du salaire annuel brut. Quant à la filiale de DELTA, elle a été confrontée au manque de mesures incitatives pour le recrutement des handicapés au Maroc, à l'opposé de la réglementation Française, qui présentent des incitations assez intéressantes aux entreprises pour l'intégration des personnes handicapées.

Enfin, nous pouvons dire qu'à travers les cas étudiés, le profil institutionnel pays exerce un impact peu significatif sur le transfert de connaissances au sein de ces FMN. La richesse de la réglementation Française de travail et le poids des accords sociaux signés au niveau des maisons mères, ont encouragé le transfert de bonnes pratiques organisationnelles vers les filiales Marocaines. Toutefois, le cadre institutionnel Marocain ne présente pas beaucoup d'exigences et procure une grande marge de liberté aux entreprises, ce qui a encouragé le déploiement de pratiques RH au niveau des filiales Marocaines.

Le Secteur d'activité :

L'analyse des spécificités des secteurs d'activité de chaque FMN étudiée, n'a pas révélé un lien direct avec le transfert de connaissances au sein de ces FMN. Les responsables RH de quatre filiales ont confirmé que le secteur d'activité n'exerce pas d'impact sur les pratiques RH transférées. Nous avons constaté toutefois, que les filiales exerçant dans des métiers présentant un risque élevé d'accident, sont plus exposées au transfert de pratiques relatives à la sécurité et à la santé au travail (le cas d'ALPHA, DELTA et EPSIL). Pour trois autres FMN, le secteur d'activité exerce un effet peu significatif sur le transfert de pratiques RH. Pour le cas d'ETA par exemple, les mutations technologiques que connaît le secteur au niveau mondial, a exigé un accompagnement du groupe en matière de pratiques digitales et qui ont concerné aussi le volet RH. Les changements ayant touché la structure du secteur au Maroc pour KAPA, a poussé le groupe à revoir la politique RH de la filiale, suivant les nouvelles données du marché. Pour le cas de GAMA, l'influence du secteur peut être analysée différemment, dans la mesure où la filiale demeure en retrait par rapport au core business

du groupe, et reste sous l'influence des opérateurs du secteur en matière de solutions aux entreprises n'intégrant pas les mesures d'économie d'énergie, que le groupe développe au niveau de la maison mère. Ces pratiques sectorielles influencent légèrement l'activité de l'entreprise, et même l'accompagnement du groupe en matière d'expertise RH.

1.2.2 Les facteurs du Contexte organisationnel

La stratégie d'entreprise :

A travers l'étude des différentes FMN de notre échantillon, nous avons constaté qu'une grande partie de ces FMN, adopte une stratégie globale avec une prise en compte des spécificités locales. Disposer d'une stratégie globale, représente pour ces FMN un point très favorable pour le transfert de pratiques RH, et en même temps, la considération des spécificités locales permet d'adapter la connaissance au contexte de la filiale, et participer ainsi à la réussite du processus de transfert. Cette stratégie « *Glocale* » tient compte ainsi des spécificités locales, en favorisant l'échange avec les filiales et en leur accordant des marges de manœuvre avec des degrés différents. Généralement, les stratégies des FMN étudiées priorisent la croissance et le développement commercial au niveau international. Certaines FMN, comme GAMA, EPSIL, ETA, ZETA et IOTA disposent d'une stratégie sélective voire même de recentrage, orientée principalement vers les filiales disposant d'une position confortable sur le plan de la performance financière et commerciale. Le cas de GAMA est très représentatif, puisque la filiale qui est en décalage avec l'activité principale du groupe orientée principalement vers l'efficacité énergétique, se retrouve aussi en manque d'accompagnement de sa maison mère en matière de pratiques RH. L'importance donnée à la filiale joue ainsi un rôle déterminant pour le volume des connaissances transférées, et du degré d'accompagnement de la maison mère. Le cas d'EPSIL illustre aussi ce postulat, dans la mesure où la filiale qui ne dispose pas d'une position confortable sur son marché, et par conséquent ne profite pas pleinement du savoir faire du groupe. Le groupe EPSIL adopte ainsi une stratégie de recentrage, et se concentre principalement sur les filiales disposant de position de leader sur leurs marchés. Le cas inverse s'applique à d'autres FMN, disposant d'une position de leader sur leurs marchés, comme c'est le cas de ZETA, ou considérées comme filiales importantes en matière de part de marché et de performance financière comme ETA et IOTA. Pour le cas de ces filiales, nous avons constaté que le flux des connaissances RH transférées est beaucoup plus important que celle ne disposant pas d'une position favorable sur leurs marchés.

L'effet de la stratégie de la multinationale sur le transfert de pratiques RH est certes important et déterminant, mais en restant tout de même non palpable. Autrement dit, cette influence contextuelle ne se manifeste pas vraiment par un impact direct sur chacune des pratiques RH transférées. Il s'agit plutôt d'une vision globale favorisant ou pas le transfert de connaissances au sein des FMN. A ce stade, il faut souligner le lien existant entre la stratégie de la FMN et le degré de standardisation ou d'adaptation des pratiques transférées au niveau de la filiale. Pour une grande majorité des FMN étudiées, la stratégie s'inscrit dans un cadre global, en veillant sur le respect des spécificités locales. Nous avons relevé rarement

chez les FMN étudiées une standardisation stricte des pratiques RH. C'est plutôt une tendance vers l'adaptation au contexte, confirmant ainsi l'idée du lien existant entre la stratégie internationale et le degré d'adaptation des connaissances transférées.

La structure organisationnelle

Comme nous l'avons signalé précédemment, une grande partie des filiales étudiées est rattachée à des directions régionales, disposant de structures de support notamment la DRH. Opter pour une organisation régionale, a permis aux filiales dépendantes de chaque zone géographique de profiter d'une proximité avec le management du groupe. Cette proximité est favorisée aussi par la décentralisation de la décision au niveau des directions de zones. La décentralisation qui a été constatée chez 7 FMN de notre échantillon, encourage le transfert de connaissances. Elle encourage aussi les échanges entre la filiale et sa maison mère, pour une meilleure adaptation des connaissances à acquérir au contexte de la filiale.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'organisation régionale basée sur la décentralisation de la décision, a permis de développer des relations latérales entre les filiales Marocaines d'un côté, et le management de la zone ou les autres filiales d'un autre côté. Ces relations ont permis pour certaines FMN (KAPA, EPSIL, ETA), d'échanger sur certaines pratiques et d'effectuer des benchmark sur les bonnes pratiques utilisées au niveau de contextes similaires au contexte Marocain. Ces relations ont été à la fois une source de connaissances nouvelles pour les filiales Marocaines, mais aussi une opportunité pour ces filiales de diffuser leurs propres connaissances développées localement (le cas de KAPA ou ETA).

Enfin, nous pouvons retenir l'idée d'une influence de la structure organisationnelle sur le transfert de connaissances, mais avec un effet globalement modéré. Le choix effectué entre la centralisation ou la décentralisation, a un impact direct sur le choix entre la standardisation ou l'adaptation de la connaissance transférée. Certaines FMN de notre échantillon ont tendance à décentraliser la décision, et par conséquent adapter la connaissance au contexte de la filiale.

La culture organisationnelle

A travers les études de cas analysés précédemment, la culture organisationnelle en soi, ne ressort pas en tant que facteur déterminant du transfert de connaissances. C'est plutôt le degré d'adhésion des collaborateurs locaux à la culture de la FMN, qui conditionne l'acquisition de nouvelles connaissances au niveau des filiales.

Sur l'ensemble des filiales de notre échantillon, neuf cas ont confirmé une adhésion totale aux valeurs des maisons mères. Cette adhésion peut être mesurée par des sondages et enquêtes conduits par la maison mère auprès de sa filiale (le cas de KAPA et ETA).

Notre étude empirique a révélé aussi l'importance du caractère fédérateur du système de valeurs de chaque FMN. L'universalité des valeurs, et par conséquent l'adhésion des collaborateurs locaux, permet à la FMN de gagner l'engagement et la motivation de ses collaborateurs, facilitant ainsi l'appropriation de nouvelles connaissances au niveau des

filiales. Nous avons tiré ce constat au niveau d'ETA, qui a conduit un changement au niveau de sa filiale, en migrant vers la culture organisationnelle du groupe. Cette migration a permis d'apporter une dynamisation du transfert de pratiques RH au sein de cette filiale. En plus de l'engagement et la motivation des salariés locaux, l'adhésion aux valeurs du groupe permet de comprendre la vocation de toute nouvelle connaissance au niveau de la filiale. Ce postulat a été confirmé par le DRH de KAPA. Selon ce répondant, cette compréhension facilite davantage l'appropriation de la pratique transférée par la maison mère.

L'adhésion à la culture organisationnelle du groupe est donc un facteur facilitateur du transfert de pratiques RH au sein des FMN étudiées. Ainsi, réussir à adhérer les collaborateurs locaux à cette culture globale, permet à la FMN de mieux préparer le terrain pour le transfert de nouvelles pratiques RH, et participer ainsi à la réussite dans la mise en place et l'appropriation de ces pratiques.

La capacité d'absorption :

La disponibilité de compétences individuelles au niveau des filiales étudiées, représente l'un des éléments clés de mesure de la capacité d'absorption de chaque filiale. Parmi les FMN étudiées, 9 cas ont confirmé l'existence de ce genre de compétences, permettant d'absorber facilement le flux de connaissances transférées par la maison mère. La motivation des acteurs locaux apparaît aussi comme l'une des composantes principales de cette capacité d'absorption. Toutefois, nous avons constaté qu'il existe des disparités dans le niveau des capacités d'absorption de chacune des filiales étudiées. Pour le cas d'EPSIL par exemple, l'absence d'une structure locale dédiée à la GRH, impacte le développement d'une capacité d'absorption des pratiques RH du groupe. Le cas de GAMA est différent, dans la mesure où la filiale développe ses compétences internes, mais cette capacité locale n'apporte pas beaucoup de choses à la filiale, qui demeure en retrait par rapport à la stratégie de la maison mère, au vu des contraintes du marché local. La capacité d'absorption des filiales dépend aussi de l'historique de la société, et son degré de notoriété et d'ancienneté sur son marché. IOTA et DELTA par exemple, disposent de longues années de présence au Maroc et ont cumulé une expérience très riche, leur permettant de développer de fortes capacités d'absorption, participant ainsi à l'acquisition et l'appropriation des connaissances transférées par leurs groupes respectifs. D'autres filiales ont fait preuve de fortes capacités d'absorption, en internalisant d'abord les connaissances du groupe, et surtout, en les diffusant en faveur d'autres filiales du groupe. Ce cas de figure a été représenté par ETA et KAPA, qui s'inscrivent dans une logique de création et diffusion de connaissances créées localement, et ce à partir d'une accumulation du savoir-faire transféré par le groupe.

Enfin, il faut souligner le rôle joué par les expatriés affectés au niveau des filiales. Pour l'absorption de nouvelles pratiques RH, ces expatriés profitent de leurs expériences vécues au niveau d'autres entités du groupe, pour stimuler la capacité d'absorption de la filiale, en préparant les collaborateurs locaux, et surtout encourager chez eux, la faculté de recevoir et d'utiliser les nouvelles pratiques du groupe.

La capacité de dissémination

A travers l'instauration de valeurs fédératrices pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, les FMN veillent sur l'uniformisation du langage entre ses différentes entités. Cette harmonisation permet d'abord de parler le même langage, mais surtout préparer le terrain pour un partage de connaissances. Les FMN sont souvent dans une quête de cohérence interne de leur management à travers le monde.

La capacité de dissémination de chaque groupe, est strictement liée à l'habilité de la maison mère à articuler, codifier, communiquer et diffuser la connaissance. Cette capacité de dissémination demeure toutefois sélective et relative. Nous avons relevé ce constat pour deux FMN de notre échantillon : GAMA et EPSIL. Pour le premier cas, le groupe GAMA accorde plus d'importance aux filiales exerçant dans le cœur de métier du groupe à savoir l'énergie. Sous l'effet des spécificités du marché Marocain et du décalage important existant avec la filiale, le groupe oriente son savoir faire vers les filiales exerçant dans le même secteur d'activité. Concernant EPSIL, il s'agit surtout d'une capacité de dissémination sélective, orientée exclusivement vers les filiales disposant d'une position de leader sur leurs marchés. La filiale Marocaine d'EPSIL ne fait pas partie de ces filiales.

La capacité de dissémination de la maison mère peut être aussi relative, dans la mesure où elle dépend aussi de la phase de création de la filiale. Cet accompagnement est resté limité pour le cas de THETA, à certaines pratiques de base, tenant compte de la capacité réduite de la filiale et de son démarrage récent.

1.2.3 Les facteurs du Contexte relationnel

Les résultats de notre étude empirique, confirment l'importance des relations entretenues entre la maison mère et sa filiale pour la réussite du transfert de connaissances. La qualité des relations est ainsi très déterminante dans certaines FMN de notre échantillon. Parmi les attributs relationnels les plus cités par nos répondants, nous avons noté l'importance de l'écoute, la confiance mutuelle, la communication, la motivation et l'adhésion. Ces qualités ont favorisé pour une grande majorité de ces FMN, le transfert et l'internalisation des connaissances RH au niveau des filiales étudiées. Par opposition, nous avons soulevé certains cas de filiales, souffrant d'insuffisances dans ces attributs, ce qui a impacté négativement les flux de connaissances transférées. C'est le cas notamment de la filiale de GAMA, qui souffre du manque de volonté de sa maison mère, et son attitude à l'égard de l'activité et la taille de sa filiale. Rappelons toutefois que cette attitude est une conséquence du contexte institutionnel de la filiale limitant son champ d'activité ainsi que sa taille. Le manque de confiance qui a été recensé chez EPSIL, a pénalisé aussi la qualité des échanges, et a impacté négativement le transfert de pratiques RH pour la filiale.

Le contexte relationnel est marqué par la qualité des relations entretenues, mais aussi par la présence de facilitateurs locaux, notamment les expatriés, qui jouent le rôle de relais entre la maison mère et la filiale. Le rôle des expatriés a été mis en avant par 4 filiales de notre échantillon (ALPHA, EPSIL, ETA et GAMA). Le cas d'ETA a apporté beaucoup de précisions quant au rôle joué par l'expatrié dans le processus de transfert de connaissances RH. La

présence d'expatriés au niveau de la DRH pour la filiale Marocaine d'ETA est devenue une règle. Leur rôle est lié strictement à la conduite du changement, principalement dans le cadre de projets organisationnels. Nous avons pu constater à travers ce cas, l'accompagnement et le suivi effectués par ces expatriés pour les deux réorganisations effectuées au niveau de la DRH d'ETA Maroc, en facilitant l'accès à l'information, et optimisant le processus de prise de décision, grâce aux relations entretenues avec le groupe. Par ailleurs, nous avons constaté chez ETA, BETA, IOTA, ZETA et KAPA, l'importance de disposer d'interlocuteurs RH dédiés au niveau du groupe. Ce facteur paraît jouer un rôle primordial pour le transfert des pratiques RH au sein d'ETA et KAPA : les interlocuteurs RH des deux filiales, sont des Marocains résidents en France. Pour nos deux répondants, il s'agit d'une relation à la fois professionnelle et personnelle, ce qui permet d'avoir plus de proximité et d'écoute. Le contact est permanent, facilitant ainsi l'échange et le transfert de best practices. La réussite des transferts effectués pour ces deux FMN, peut être expliquée en partie par la connaissance développée par les deux interlocuteurs de l'environnement Marocain. Cette connaissance permet d'avoir plus de compréhension et de recul par rapport aux pratiques à déployer au niveau de la filiale, mais surtout une anticipation des contraintes d'ordre culturel ou institutionnel pouvant compromettre la réussite du transfert.

Avec un degré moins intense, la relation entretenue par la filiale avec les autres filiales du groupe, impacte aussi le processus de transfert de connaissances. Il s'agit surtout d'un élément favorable à l'échange de best practices développés au niveau des autres filiales de la FMN. C'est le cas d'EPSIL, à travers les échanges évoqués par le DG avec les filiales du groupe au Sénégal et en Arabie Saoudite. Le DRH de KAPA a aussi souligné l'importance de ces relations, en faisant allusion aux rencontres et ateliers RH organisés par la direction de zone en faveur des DRH de ses filiales. Ces rencontres permettent à KAPA Maroc de développer des relations avec les autres DRH, et fructifier ainsi l'échange sur les bonnes procédés RH ayant rencontré un succès ailleurs. Le cas de KAPA évoque un échange dans les deux sens, dans la mesure où la filiale Marocaine a pu aussi développer des pratiques RH au niveau local, et qui ont été généralisées à l'ensemble des filiales de la zone (le cas de la rémunération variable).

Sur la base de ces constats, le contexte relationnel ressort comme l'un des facteurs déterminants du processus de transfert de connaissances RH au sein des filiales étudiées. Nous avons constaté qu'il s'agit surtout d'un stimulant du transfert des pratiques RH. Le contexte relationnel permet aussi d'anticiper l'échec du transfert de certaines connaissances, au vu de leur inadéquation avec le contexte de la filiale, en apportant au préalable les ajustements nécessaires que ce soit sur le plan organisationnel, ou au niveau de la connaissance elle-même. Ces actions qui peuvent être coercitives ou même correctives, participent significativement dans la réussite du transfert de connaissance.

Pour synthétiser l'effet des différents facteurs sur le transfert de pratiques RH, les constats suivants sont à souligner:

- L'impact des facteurs nationaux (la culture nationale et la distance culturelle, le profil institutionnel Pays et la distance institutionnelle, ainsi que le secteur d'activité) est important pour le transfert de pratiques RH. Le premier constat qui ressort de l'analyse de ces facteurs, est lié au mode d'impact exercé par ces facteurs sur le transfert de connaissances au sein des filiales étudiées. Nous avons relevé que les facteurs du contexte national exercent une influence directe sur les pratiques RH transférées, soit en poussant la filiale à opérer des ajustements ou adaptations de ces pratiques pour les rendre plus homogène avec le contexte de la filiale, soit en optant pour une standardisation de ces pratiques, conformément aux spécificités du contexte culturel et institutionnel de la maison mère. Toutes les pratiques RH ont été donc influencées par ce contexte national.
- L'impact des facteurs organisationnels demeure aussi important, sans pour autant indiquer un impact direct sur les pratiques RH transférées. L'impact que nous avons recensé chez les filiales étudiées est strictement lié à l'état d'esprit du transfert, sans manifester un effet palpable et direct sur chacune des pratiques RH transférées par les FMN de notre échantillon. Les facteurs du contexte organisationnel, permettent ainsi de jouer un rôle déterminant pour la réussite des transferts effectués par les maisons mères. La stratégie de la FMN, sa structure organisationnelle, sa culture organisationnelle, la capacité d'absorption de la filiale ou encore la capacité de dissémination de la maison mère, sont tous des facteurs qui ont été recensés au niveau de l'échantillon étudié, et qui représentent des facteurs influents sur le processus à des degrés différents. Certains de ces facteurs impactent même le flux des connaissances transférées par la maison mère, ainsi que le choix effectué en termes de standardisation ou adaptation des connaissances transférées.
- Les facteurs du contexte relationnel se présentent comme des facteurs conditionnant le déclenchement et la réussite d'un processus de transfert de connaissance. Il s'agit de facteurs nécessaires pour avoir un flux de pratiques RH transférées au sein de la FMN. La nature des relations entretenues par la filiale avec sa maison mère, conditionne significativement la mise en place et la réussite de pratiques transférées au niveau de la filiale. Pour la plupart des entreprises étudiées, une relation avec la maison mère marquée par la proximité, l'écoute, la confiance mutuelle et la communication, favorise le transfert de pratiques RH vers la filiale. Le contexte relationnel ne conditionne pas toutefois le choix entre standardisation et Adaptation, dans la mesure où son impact demeure centré sur la réussite du processus d'une manière général. Il s'agit surtout d'un facteur stimulant le transfert de connaissances au sein des filiales étudiées, et en même temps agissant sur l'anticipation des effets des autres facteurs contextuels. Une insuffisance dans la qualité de ces relations

impacte négativement le transfert de connaissance, et peut éventuellement remettre en cause sa réussite au niveau de la filiale.

- Les facteurs contextuels recensés dans nos études de cas exercent certes un impact sur la standardisation ou l'adaptation des pratiques RH transférées. Nous avons constaté toutefois, que les transferts de connaissances recensés dans les cas étudiés, ne prennent pas des formes dichotomiques de standardisation ou d'adaptation. Des formes intermédiaires de transfert peuvent se situer aussi à des niveaux différenciés entre une « *standardisation stricte* » et une « *adaptation totale* ». Ces niveaux peuvent s'apparenter à une « *légère adaptation* » ou encore une « *adaptation partielle* ».

Après avoir synthétisé les résultats de notre étude empirique, nous allons nous pencher dans la prochaine section sur la discussion de ces résultats à la lumière des propositions de recherche.

2 Analyse des propositions de recherche et Discussion des résultats

L'analyse des résultats empiriques de notre recherche, nous a permis de ressortir les tendances générales en matière de connaissances transférées, et surtout le rôle joué par chaque facteur contextuel par rapport au transfert de pratiques RH dans les FMN étudiées. L'analyse a soulevé des fois des similarités mais aussi des divergences qui renvoient à la particularité de chaque cas étudié. Dans cette dernière section de notre travail, nous allons affiner l'analyse de ces résultats, sous l'angle des propositions de recherche développées à partir de notre revue de littérature. La présente section sera ainsi organisée en deux paragraphes : le premier sera consacré à l'analyse des propositions de recherche, et le deuxième nous permettra de discuter les principaux résultats de notre étude, en apportant les réponses nécessaires aux questions de recherche, et revoir le modèle conceptuel proposé.

2.1 Analyse des propositions de recherche

Avant d'entamer l'analyse des propositions de recherche, il paraît pertinent de rappeler l'étude conduite par Laval, Guilloux et Kalika (1998) sur les relations d'affaires entre le Maroc et la France.

Les chercheurs ont effectuée une étude sur 179 entreprises Marocaines, impliquées dans des relations d'affaires avec des entreprises Françaises. Les chercheurs se sont basés sur les travaux de Garette et Dussauge (1995), pour déduire que les relations se limitaient au démarrage à de simples opérations d'achat et vente, des relations de sous traitance. Au fil du temps, ces relations ont tendance à accentuer la coopération durable et intense, principalement sur le plan organisationnel. Ce transfert de méthodes de gestion, notamment en GRH et gestion de production (Desreumeaux, 1994 ; Wacheux, 1996 ; Kalika, 1998) est la

conséquence de la mise en place d'un processus de d'absorption de nouveaux savoirs, par l'entreprise Marocaine.

Les chercheurs ont conclu aussi que le transfert de connaissances, s'appuie principalement sur les interactions humaines et organisationnelles. L'étude a démontré que les entreprises Françaises ont tendance à écarter les entreprises Marocaines ne respectant pas des règles d'éthique vis-à-vis de leurs salariés (déclaration de la sécurité sociale, respect du SMIG, mesures d'hygiène et de sécurité au travail).

Kalika et al, (2000) ont démontré dans une étude complémentaire à la première, que les entreprises Françaises développent une « Gestion des Ressources Humaines », alors que les entreprises Marocaines, appliquent la réglementation sociale locale.

Ainsi, les relations interorganisationnelles existantes entre les entreprises Françaises et celles Marocaines, contribuent à l'uniformisation Nord-Sud de la GRH, et qui s'explique aussi par la proximité culturelle et géométrique existante entre les des deux pays.

Ce postulat a été confirmé aussi ultérieurement par Davoine et Schröter (2008), qui ont démontré que les multinationales françaises, ont tendance à transférer systématiquement les pratiques de gestion de la maison mère aux filiales.

Avant de passer à l'analyse des facteurs contextuels liés à notre recherche, il paraît judicieux d'analyser nos résultats empiriques à la lumière des postulats théoriques relatifs au phénomène du transfert de connaissances dans les FMN Françaises. A travers notre étude empirique, nous avons souligné l'importance et l'enjeu du transfert de connaissances dans les FMN étudiées, et qui procèdent à des degrés différents, aux transferts de pratiques RH vers leurs filiales installées au Maroc.

Les propositions de recherche conçues préalablement à l'étude empirique, sont inspirées de notre revue de littérature, et s'attachent à anticiper les liens existants entre chaque facteur contextuel et la réussite du transfert de connaissances dans les FMN. Nous allons rester dans la typologie dressée initialement des facteurs, et qui a été respectée dans l'analyse intra et inter cas. Comme nous l'avons signalé précédemment, chaque bloc de facteurs comprend une ou plusieurs propositions de recherche. Nous allons donc dérouler ces propositions en confrontant les résultats obtenus de l'étude empirique, aux écrits théoriques portant sur chaque thème abordé. Le contexte national sera analysé dans un premier temps à travers les trois premières propositions (P1a, P1b et P1c), suivi du contexte organisationnel et qui est concerné par deux propositions (P2a et P2b), et enfin le contexte relationnel qui est représenté par une seule proposition (P3).

2.1.1 Le contexte national et la réussite du transfert de connaissance

Sous l'angle du contexte national, nous allons analyser la première proposition relative au contexte culturel, aussi bien du pays hôte que du pays d'origine. Les facteurs du cadre institutionnel des deux pays seront analysés dans le cadre de la deuxième proposition, et

nous allons terminer ce point par la troisième proposition relative au rôle joué par le secteur d'activité dans le transfert de pratiques RH.

- *La culture nationale et la distance culturelle.*

Pour comprendre l'effet de la culture nationale sur le transfert de connaissance dans les FMN, nous allons tenter dans le présent paragraphe, d'analyser notre première proposition de recherche P1a, et qui se présente comme suit:

P1a : Le succès du transfert de pratiques RH dans les FMN, est impacté par la prise en considération des variables de la culture nationale ainsi que la distance culturelle séparant le pays de la maison mère et celui de la filiale.

Nous rappelons d'abord que l'approche culturaliste a été défendue par plusieurs chercheurs de référence, notamment Hofstede (1991), Ferner (1997), Kostova (1999), et Almond et al. (2005). Ces auteurs ont insisté sur le rôle joué par les valeurs et les cadres de références d'ordre culturel, dans l'évolution et la pérennité de l'organisation.

Comme nous l'avons souligné dans notre partie théorique, le transfert de connaissance dans un contexte multiculturel, est confronté à des difficultés diverses, contrairement à un transfert effectué entre deux pays similaires sur le plan culturel (Kedia et Baghat, 1988). Notre étude empirique a ressorti l'importance de la variable culturelle, comme un déterminant du transfert des pratiques RH. Le contexte culturel du pays d'origine aussi bien que celui du pays hôte, exerce chacun une influence directe sur le processus de transfert dans les FMN installées au Maroc.

Il est à rappeler à ce stade, la classification apportée par Hofstede (1980) de certains pays arabes sur la base des dimensions étudiées précédemment. Il s'avère que ces pays ont tendance à être collectivistes, avec une grande distance hiérarchique, un degré de masculinité moyen, et un degré de contrôle d'incertitude moyen.

Le Maroc ne figure pas parmi les pays étudiés par Hofstede. Plusieurs chercheurs ont essayé d'intégrer les dimensions de Hofstede dans l'analyse du contexte culturel Marocain, et se sont toujours heurtées à des résultats différents. Allali (2008) confirme que certaines dimensions d'Hofstede s'appliqueraient mal dans le cas de la culture Marocaine. Selon le même chercheur, entre l'individualisme et le collectivisme, peu de Marocains se reconnaîtront dans l'une des dimensions. Allali (2008) préfère qualifier la culture Marocaine de « familiste », privilégiant les valeurs familiales, et le poids de la famille dans la vie de chaque individu. Nous estimons que cette réflexion, s'inscrit dans la continuité des travaux de Hofstede, dans la mesure où elle se situe certes entre les deux extrémités de la dimension Individualisme et collectivisme, mais tend beaucoup plus vers le collectivisme. Dans son étude culturelle des pays Arabes, Hofstede a confirmé que ces pays sont collectivistes et ont tendance à maintenir un niveau moyen d'incertitude, cherchent la stabilité dans leur travail, respectent pour la plupart d'entre eux le rattachement à la famille, et adhèrent à un style de management paternaliste.

D'autres chercheurs Marocains, ont aussi intégré des dimensions additionnelles caractérisant la culture traditionnelle du Maroc, à savoir Niya et Lkelma. La vertu de Niya a

qui renvoie à une certaine continuité entre l'intention et la conduite (Balambo, 2013) a été considérée par Bourquia (2011) comme étant une attitude de nature affective, ou une sorte de foi inconditionnelle, caractérisant les relations interpersonnelles, économiques ou sociales, dans la culture Marocaine.

Lkelma, renvoie plutôt à la valeur donnée aux paroles et aux discours des individus. Le respect de Lkelma est considéré dans la culture Marocaine comme une limite sacrée qui ne doit pas être dépassée, sous le risque de remettre en cause l'intégrité de l'individu. *Lkelma* illustre la domination de la culture du *verbal* dans la culture Marocaine.

La culture Marocaine, représentant la culture du pays hôte pour notre cas, impacte directement l'ensemble des pratiques RH transférées. A la lumière des dimensions de la culture nationale de Hofstede (1991), nous avons constaté que la culture Marocaine fait ressortir des particularités, nécessitant leur intégration préalable dans le processus de transfert. La prise en considération de ces particularités a permis pour certaines FMN d'ajuster le contenu ou la manière de faire relative à certaines pratiques, en les rendant plus adaptées au contexte culturel Marocain. L'impact de la culture du pays hôte est ainsi significatif sur le transfert des pratiques RH au sein des FMN étudiées, en agissant directement sur l'adaptation de chaque pratique. Ceci confirme aussi le constat théorique de plusieurs chercheurs, sur l'importance significative de l'environnement culturel du pays hôte sur le transfert de connaissances (Adler, 1986 ; Dowling, 1989 ; Bae et Al, 1988 ; Hofstede, 1980 ; Kovach, 1994 ; Rosenweig et Nohria, 1994 ; Yuen et Kee, 1993)

Gupta et Govindarajan (2000) et Nonaka et Takeuchi (2005) ont confirmé aussi que la réussite du processus de transfert de connaissance peut être conditionnée par la prise en considération des facteurs culturels de la filiale. Ce constat se confirme dans nos résultats empiriques, à travers les exemples d'ETA pour les pratiques de gestion de carrière, qui n'ont pas pu se mettre conformément aux directives de la maison mère, au vu de la non-consideration de la distance hiérarchique existante au Maroc. D'autres cas ont révélé des résistances culturelles face au transfert de certaines pratiques RH, comme c'est le cas d'ALPHA pour les dispositifs de sécurité. Par opposé, la prise en compte de particularités culturelles locales a permis à certaines FMN de réussir le transfert de pratiques RH, et ce grâce à des initiatives locales prises par les filiales elles mêmes. Ceci nous rappelle le cas de DELTA qui a fait recours à la communication et à la proximité avec ses ouvriers pour leur expliquer les enjeux de la mobilité géographique, en adaptant la pratique transférée par le groupe, et qui ne prévoit que des contrats et documents à faire signer à ses ouvriers. Cette communication interne n'a pas été initiée par ALPHA qui n'a pas anticipé les réticences des salariés de sa filiale face à un nouveau dispositif de sécurité, ce qui a mis en échec la mise en place de cette pratique au niveau de la filiale.

La communication a permis de rendre les difficultés d'ordre culturel plus perméables, et a favorisé ainsi la mise en place de pratiques RH au niveau des filiales. Ceci correspond parfaitement au postulat de Hall et Hall (1990) qui ont considéré que la communication

implicite caractérise les pays à contexte fort, où les individus entretiennent des relations plus personnelles. Ceci nous rappelle également le cas DELTA, pour qui la communication a joué un rôle primordial pour adapter et réussir les pratiques de gestion de carrière transférées par la maison mère.

La dimension « collectiviste » de la culture Marocaine, trouve aussi ses répercussions sur certaines pratiques RH transférées, notamment la gestion de carrière pour le cas d'ETA par exemple. L'adaptation impulsée par la culture locale, concerne essentiellement le mode de conduite des entretiens de carrières, où les questions personnelles et familiales sont souvent évoquées, et impactent même les résultats de l'entretien. La pratique de recrutement dans certaines FMN étudiées a fait ressortir ce critère subjectif, basé sur l'appréciation du niveau d'éducation du candidat, sa vie familiale et ses aspirations personnelles. Les résultats de l'étude conduite par Huo et al. (2002) sur les pays à culture musulmane, confirment aussi cette spécificité, en soulignant l'importance des relations interpersonnelles, et le niveau d'éducation comme critères retenues pour la sélection des candidats.

L'adaptation est ainsi introduite par plusieurs FMN de notre échantillon dans l'objectif de se conformer à la culture locale. Cette adaptation demeure toutefois relative, dans la mesure où elle peut s'appliquer d'une manière sélective sur certaines pratiques, suivant le contexte particulier de la filiale. La logique d'adaptation est considérée ainsi comme un vecteur important de la performance de la filiale, à travers la réussite de la mise en place de la pratique au niveau local, et sa participation dans l'atteinte des objectifs de performance de la filiale. Ce constat est conforme aux postulats théoriques de Newman et Nollen (1996), qui ont aussi insisté sur l'importance d'opérer des adaptations locales, en ciblant au préalable les pratiques plus sensibles aux caractéristiques culturelles de la filiale.

Le contexte culturel du pays d'origine joue aussi un rôle important dans le transfert de pratiques RH. Nous avons bien constaté au niveau de notre revue de littérature le lien de causalité existant entre le contexte culturel du pays d'origine et le transfert de pratiques RH dans les multinationales (Ferner, 1996).

Ferner (2000) a aussi insisté sur la tendance des FMN à gérer leurs filiales étrangères selon les normes et valeurs de leurs milieux d'origine. La culture Française dans le cadre de notre étude empirique, ressort comme l'un des facteurs déterminants du transfert de connaissance, en exerçant un impact direct et indirect sur certaines pratiques RH transférées. Nous évoquons ici le cas de la gestion des talents, qui a été recensée chez 7 cas parmi les dix FMN de notre échantillon. Cette pratique est standardisée avec de légères adaptations locales. Le transfert d'une telle pratique aux filiales Marocaines, émane de l'influence exercée par la culture Française sur le mode de management de ces multinationales. D'après une étude menée en 2015 par l'association nationale des DRH français (ANDRH), la gestion des talents est une réalité dans plus de 60% des entreprises Françaises. Cette même étude, a fait ressortir la gestion des talents comme un facteur déterminant de la performance de ces entreprises (71%), et en même temps, a signalé le

caractère trop élitiste de la démarche. La gestion des talents est ainsi consacrée à une catégorie bien précise des salariés de l'entreprise. Notre étude empirique a aussi révélé ce constat, en plus d'une confusion accrue entre le « talent » et le « potentiel ». Pour l'ensemble des entreprises étudiées, un salarié présentant un potentiel, est considéré comme un talent. Le même résultat a été révélé par l'enquête de l'ANDRH, avec plus de 58% des entreprises interrogées, qui ne considèrent la gestion des talents que pour les « hauts potentiels ». Malgré sa présence au niveau d'une grande partie des FMN étudiées, la pratique de gestion des talents demeure freinée par des réticences d'ordre culturel. Le mode « silencieux » choisi par certaines FMN de notre échantillon témoigne de la résistance manifestée par certains salariés de ces entreprises.

Le caractère individualiste de la culture Française, trouve ses répercussions sur certaines pratiques RH transférées, notamment l'évaluation de la performance individuelle. Nous avons pu constater dans certains cas, des résistances observées chez certains salariés locaux après le remplacement du dispositif ancien basé sur l'évaluation de la performance collective, par un nouveau dispositif basé sur une évaluation individuelle. Ce changement émane principalement des origines culturelles des maisons mères de ces FMN. La culture Française qualifiée d'individualiste impulse ainsi le transfert de telles pratiques vers les filiales Marocaines, tout en adoptant des pratiques d'évaluation qui sont homogènes et conformes aux standards du groupe. Dans l'ensemble des FMN étudiées, les pratiques d'évaluation de la performance individuelle, sont transférées sous une forme standard, sans aucune adaptation au contexte local. Ce constat s'apparente à l'approche de Dowling (2008), qui a recommandé aux FMN de concevoir un système d'évaluation globale et flexible aux contextes de chaque filiale.

D'autres impacts de la culture Française, ont été aussi recensés auprès des FMN étudiées, notamment la culture de sécurité, qui est plus présente au niveau des maisons mères qu'au niveau des filiales. Cette culture, s'est imposée dans les FMN présentant un fort degré de risque d'accident (comme ALPHA, EPSILON, DELTA et KAPA). Le transfert a ainsi concerné des pratiques de sécurité au travail et en usine, et qui ont été mises en œuvre au niveau des filiales, mais avec des degrés d'application qui divergent. Les différences entre la culture de sécurité telle qu'elle est développée en France et celle au Maroc a impacté la réussite du transfert.

A cet effet, l'importance donnée par les maisons mères de ces FMN aux pratiques de sécurité, a représenté un facteur déterminant pour le transfert de ces pratiques. En même temps, l'implication et l'adhésion des salariés de la filiale, ont conditionné la réussite de l'implantation et l'internalisation de ces pratiques au niveau local. Ainsi, les valeurs de la culture Française encourageant l'adhésion aux dispositifs de sécurité, ont souvent transcendé la culture Marocaine, en poussant souvent les collaborateurs des filiales à adhérer à cette culture, malgré la dominance d'une culture locale, qui peut être qualifiée de fataliste⁵¹, contrairement à une culture intégrée de sécurité caractérisant les FMN au niveau

⁵¹ Au sens de Marcel Simard (2009), qui qualifie une culture de fataliste, quand elle considère les risques d'accident comme le résultat d'une fatalité.

de leur pays d'origine. Les FMN veillent ainsi sur l'instauration d'une culture managériale de sécurité, en se basant sur des procédures formelles, permettant ainsi de surmonter les difficultés interculturelles et réussir l'adhésion des collaborateurs locaux.

L'influence du pays du siège sur les pratiques RH est aussi significative que celle du pays hôte, confirmant les travaux théoriques de plusieurs chercheurs (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Hamill, 1984 ; Negandhi, 1986 ; Yuen et Hui Tak Kee, 1993 ; Young et Al., 1985).

Toutefois, nous aurons des difficultés à caractériser chaque contexte culturel par des caractéristiques homogènes, sachant qu'au sein de la même culture, peuvent coexister des cultures avec des spécificités différentes (Lamm, 2009).

Par ailleurs, et comme nous l'avons souligné au niveau de notre étude transversale des cas, la distance culturelle existante entre les deux pays représente des fois, un frein pour le transfert de certaines pratiques RH. Il s'agit surtout de pratiques liées à la sécurité, l'environnement ou l'efficacité énergétique, ou encore les campagnes de prévention contre le stress et les problèmes psycho-sociaux. Le transfert est ainsi confronté à des contraintes liées principalement aux décalages culturels existants entre les deux pays, en matière de comportements et d'attitudes. Dans la même logique que la culture nationale, la prise en compte des facteurs relatifs à la distance culturelle existante entre les deux pays, permet à la FMN de mieux transférer les connaissances vers ses filiales. De même, et comme ça été démontré par Ambos et Ambos (2009), la FMN doit s'appuyer sur des mécanismes de transfert suivant la distance constatée entre les deux pays. Pour le cas de notre échantillon, l'impact constaté de la distance culturelle demeure important, mais peu significatif. Ci après un schéma comparatif des cultures des deux pays, suivant les dimensions de la culture de Hofstede.

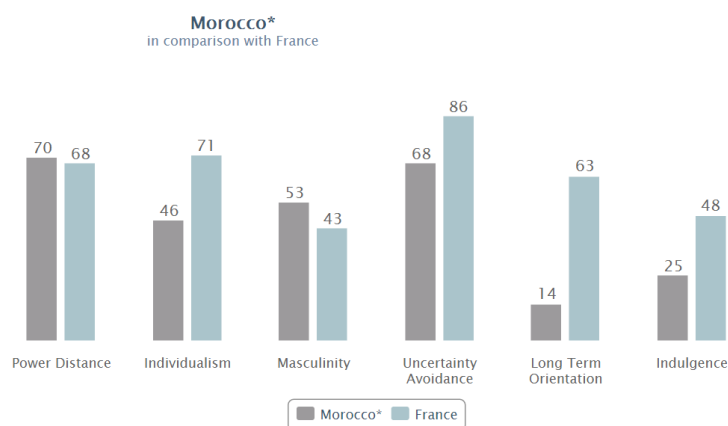


Figure N° 14: La culture Marocaine comparée à la culture Française suivant les dimensions de Hofstede.

Source : site web <http://geert-hofstede.com/>

Il faut rappeler à ce stade, le travail mené par Zahir (2015) sur le transfert de connaissances dans les relations de sous traitance au Maroc, et qui a mis en évidence l'importance d'une proximité culturelle entre les acteurs impliqués dans le processus de transfert. La proximité culturelle peut être aussi appuyée par la proximité géographique encourageant ainsi la

diffusion des connaissances. Ces postulats s'appliquent davantage dans le cadre des relations maisons- mère et filiale, au vu du caractère intra-organisationnel du transfert impliquant aussi un ensemble de mécanismes organisationnels permettant de préparer ce transfert malgré l'existence d'inhibiteurs d'ordre culturel.

Par ailleurs, certaines FMN étudiées ont fait recours à des mécanismes personnels de coordination, notamment la communication interpersonnelle, et la proximité pour faciliter la mise en place et l'internalisation de pratiques transférées par les maisons mères. Cet ajustement, et conformément à ce qui a été démontré par Ambos et Ambos (2009), a effectivement un impact positif sur la réussite de certains transferts de connaissance (cas de DELTA pour la gestion de carrière).

En revenant à notre première proposition de recherche, et à la lumière des résultats discutés précédemment, **nous pouvons dire que notre proposition de recherche P1a, peut être confirmée.** En effet, les conclusions suivantes sont à souligner :

- **La prise en compte des variables culturelles liées au pays hôte, est importante pour pouvoir transférer et adapter des pratiques RH dans les filiales Marocaines :** ceci est valable pour les pratiques de recrutement, de la formation, et de la gestion de carrières.
- La culture du pays d'origine (France) exerce un effet sur le transfert de certaines pratiques RH, notamment la gestion des talents, l'équité hommes/femmes, l'évaluation de la performance individuelle et les pratiques de santé et sécurité au travail. **Le contexte culturel du pays d'origine impulse le transfert de ces pratiques conformément aux valeurs et système de références caractérisant les maisons mères des FMN étudiées.**
- **La distance culturelle existante entre le Maroc et la France, exerce un effet minime sur le transfert de pratiques RH dans les FMN étudiées.** Anticiper les effets de cette distance est important tout de même pour la réussite de certains transferts effectués par les FMN, et ce à travers l'utilisation de mécanismes personnels, tels que la communication interpersonnelle, la proximité et l'écoute des collaborateurs locaux. **Ces mécanismes permettent d'atténuer les effets négatifs que peut avoir la distance culturelle sur le transfert de connaissances.**

- *Le profil Institutionnel Pays et la distance institutionnelle:*

En complément de notre analyse empirique de l'effet du profil institutionnel sur le transfert de connaissance, nous tentons dans ce paragraphe d'apporter plus d'éclaircissements sur la question, en faisant le lien avec les postulats théoriques, développés dans notre revue de littérature. Ces approfondissements nous permettront de confirmer notre deuxième proposition de recherche et qui se présente comme suit :

P1b : La prise en considération des facteurs du contexte institutionnel, permettra à la FMN de réussir le transfert de pratiques RH vers ses filiales.

Le système national des affaires est une notion qui a été développée par les chercheurs (Lane, 1999 ; Whitley et Kristensen, 1996), pour signifier à la fois le contexte culturel et institutionnel du pays.

L'analyse empirique, a confirmé l'existence d'un effet exercé par le contexte institutionnel sur le transfert de certaines pratiques RH. D'abord, nous avons constaté que l'impact se fait directement sur le contenu de chaque pratique transférée. Le contexte institutionnel que ce soit du pays d'origine, ou du pays hôte, agit directement sur les modes de transfert utilisés par les FMN.

Ainsi, le contexte institutionnel du pays d'origine, marqué par son fort degré de syndicalisme et son système réglementaire assez riche, a favorisé le transfert de plusieurs pratiques, notamment la formation et les dispositifs de sécurité et santé au travail.

En même temps, le contexte institutionnel du pays hôte marqué par une réglementation locale assez flexible, a permis à ces FMN d'instaurer certaines pratiques sans apporter des adaptations majeures. Cette *flexibilité* a participé ainsi à améliorer les flux de connaissances RH transférées dans une grande partie des FMN étudiées. Dans d'autres, le cadre réglementaire local a représenté plutôt un obstacle (ALPHA, EPSIL, DELTA), principalement en ce qui concerne la réglementation régissant les pratiques de sécurité, et d'efficacité énergétique.

Ces constats confirment les postulats théoriques de Kostova (1999) mettant l'accent sur l'importance de la dimension régulatrice, représentant le cadre législatif et les règles de conduite, et son impact direct sur le transfert de connaissance.

Ceci nous rappelle aussi le postulat de Dunning (1993), qui confirme que malgré que les FMN respectent les pratiques locales en terme d'emploi, elles ont tendance à choisir des pays hôtes à faible système réglementaire. Nous n'avons pas pu vérifier ce postulat sur le terrain, mais nous avons pu apprécier les opportunités offertes par le cadre institutionnel Marocain, particulièrement en matière de flexibilité.

Comme nous l'avons signalé précédemment, il est important pour chaque FMN, de retenir les facteurs institutionnels lors de l'initiation d'opérations de transfert de connaissance, en procédant au préalable aux adaptations nécessaires⁵². Il est à souligner toutefois, que le contexte institutionnel Français, de part sa richesse réglementaire, et la forte présence des syndicats et groupements professionnels, impulse directement le recours aux transferts de pratiques RH pour chaque FMN. Ce recours aux pratiques de la maison mère, est de plus en plus légitime, en l'absence de spécificités institutionnelles et réglementaires aussi riches au niveau du pays hôte. Ceci a été mis en avant par Poirey (1997) dans son étude sur les FMN Françaises, en soulignant l'ethnocentrisme de ces FMN, dans leur stratégie internationale, principalement quand le pays hôte est un pays en voie de développement. Les résultats de

⁵² Ces adaptations peuvent revêtir une forme « forcée » ou « choisie ». Ferner (2000) a fait la distinction entre la « différenciation forcée » et la « différenciation choisie »

notre étude empirique ne révèlent pas toutefois une volonté « *ethnocentriste* » des FMN étudiées. Il s'agit plutôt d'une quête d'homogénéité globale et d'une performance des filiales, et qui est favorable au développement des connaissances transférées vers ces filiales, malgré l'absence de réglementations ou lois locales imposant l'utilisation de certaines pratiques, comme la formation ou les pratiques de sécurité et de santé au travail. Pour certaines pratiques RH, le cadre institutionnel Marocain a pu toutefois exercer un impact non négligeable, en imposant à certaines FMN d'adapter leurs pratiques suivant le cadre réglementaire local. Il s'agit surtout des opérations de plan épargne international, qui ont été influencées directement par la réglementation de change en vigueur, en poussant certaines FMN (ALPHA, KAPA et IOTA), à adapter leurs démarches au contexte Marocain. Par ailleurs, certaines pratiques de formation transférées pour le cas de la filiale d'ETA, ont rencontré des difficultés dans leur validation par les organisations syndicales. A rappeler que Myloni, Harzing et Mirza (2004), ont démontré la difficulté rencontrée dans le transfert de pratiques RH vers des pays à forte présence syndicale, vu le risque important de conflit (Beechler et Yanes, 1994). Ceci ne peut être généralisé pour le contexte Marocain, malgré une présence syndicale modérée. Le cas d'ETA est un cas isolé, et ne reflète pas forcément la réalité syndicale au Maroc. Pour les autres FMN, nous n'avons pas pu soulever d'impact direct des organisations syndicales sur les pratiques RH transférées. D'autres pratiques RH ont été bloquées, en raison de l'absence de lois cadrant leurs applications au Maroc. C'est le cas du recrutement de personnes handicapées, que certaines FMN (Delta par exemple) ont été amenées à abandonner malgré qu'il s'agit d'une pratique du groupe, et ce à cause de l'absence d'incitations fiscales au Maroc, contrairement au contexte Français. Hormis ces effets mineurs et sur certaines pratiques secondaires, le contexte législatif et institutionnel Maroc, ne constitue pas donc un frein au transfert de pratiques RH.

En analysant l'ensemble des cas étudiés, nous nous retrouvons dans les propos de certains chercheurs, notamment Almond et al. (2005), qui mettent en avant la marge laissée par les organismes et institutions du pays hôte, dans l'application des pratiques RH des multinationales.

A la lumière des résultats empiriques, et de la confrontation de ces résultats avec les écrits théoriques (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Almond et al., 2005; Ferner et al., 2005; Ferner, 1997), nous pouvons conclure que notre **proposition de recherche P1b, peut être validée partiellement**, en apportant les précisions suivantes:

- **Les variables institutionnelles du pays d'origine, exercent une influence positive sur le transfert de pratiques RH vers les filiales Marocaines.** La richesse de la réglementation Française de travail, et la force des organisations syndicales, a permis d'agir positivement sur le transfert de certaines pratiques, principalement la formation, et les dispositifs de santé et sécurité au travail.
- **Le cadre institutionnel Marocain, offre une grande marge de manœuvre pour les FMN.** Nous n'avons pas soulevé de freins réglementaires majeurs au transfert des

pratiques RH. Face à certaines contraintes réglementaires, des FMN ont opté pour une adaptation de leurs pratiques, dans la perspective de les rendre légitimes localement. La prise en compte de ces variables est importante pour garantir la réussite de certaines pratiques transférées.

- **Parmi les trois dimensions caractérisant le profil institutionnel pays, la dimension régulatrice ressort comme étant la plus importante, avec un rôle significatif sur le transfert de pratiques RH.** Ainsi, le transfert de pratiques RH est favorisé par la richesse de la dimension régulatrice du pays d'origine, et la flexibilité de celle du pays hôte.
- **La distance institutionnelle entre les deux pays, n'a pas soulevé d'effet significatif sur le transfert de connaissances dans les FMN étudiées.** Ce point peut être lié aux deux points précédents, dans la mesure où on assiste un effet de domination du profil institutionnel du pays d'origine sur celui du pays hôte.

- *Le Secteur d'activité:*

L'impact du secteur d'activité sur le transfert de connaissances RH a fait l'objet de notre troisième proposition de recherche P1c, formulée comme suit :

P1c : Les spécificités sectorielles de la FMN exercent un impact sur la réussite des pratiques RH transférées par la maison mère vers ses filiales.

Comme nous l'avons souligné au niveau de notre revue de littérature, peu de chercheurs se sont consacrés à l'étude de l'impact du secteur d'activité sur le transfert de pratiques RH. Les études menées par Myloni, Harzing et Mirza (2004) et colling et Clark (2002) ont préconisé d'intégrer les spécificités sectorielles du pays hôte dans l'analyse des caractéristiques institutionnelles du pays hôte.

A travers notre étude empirique, l'impact du secteur ressort peu significatif. Comme ceci a été signalé dans notre analyse croisée des cas, quatre filiales parmi les dix représentant notre échantillon, ont exprimé leur indifférence par rapport à l'effet exercé par le secteur. Sur les six entreprises restantes, trois ont fait recours à des pratiques de santé et sécurité au travail, au vu des risques importants induits par la nature du métier exercé. Par ailleurs, des mutations sectorielles locales, ont engendré un accompagnement de la filiale Marocaine de KAPA par sa maison mère, en adaptant la politique et les pratiques RH aux nouveautés sectorielles. Le secteur d'activité d'ETA sur le plan international est affecté par les mutations technologiques, ce qui a déclenché une digitalisation des pratiques RH de la filiale Marocaine, en se basant sur le savoir faire développé au niveau de la maison mère.

L'impact est ainsi existant, mais demeure très faible. Notre troisième proposition de recherche P1c, peut être validée mais partiellement :

- **Les spécificités sectorielles locales n'exercent pas un impact direct sur le transfert de pratiques RH, qu'en cas de mutations sectorielles majeures, nécessitant un accompagnement de la maison mère :** La FMN doit rester en veille

par rapport à ces changements afin d'apporter les ajustements nécessaires (cas de KAPA ou d'ETA).

- **La nature du métier exige un accompagnement de la maison mère en matière de pratiques RH** : c'est le cas des dispositifs de sécurité et de santé au travail, qui ont fait l'objet de transferts dans trois FMN.

2.1.2 Le contexte Organisationnel et la réussite du transfert de connaissance

Après avoir déroulé les propositions de recherche, relatives au contexte national, nous allons analyser dans ce qui suit, le contexte organisationnel, et qui a fait l'objet de deux propositions de recherche : la première (P2a) est relative aux facteurs endogènes de la FMN, notamment la stratégie, la structure et la culture organisationnelle. La deuxième proposition (P2b) est relative aux capacités d'absorption et de dissémination.

Pour l'analyse de ces facteurs, nous avons formulé préalablement la proposition de recherche P2s, comme suit :

P2a : La stratégie de la FMN, de même que sa structure et sa culture organisationnelle impacteront l'efficacité du transfert de pratiques RH vers les filiales.

La littérature s'est attardée sur l'importance des facteurs organisationnels, et l'impact exercé sur le transfert de connaissance dans les FMN (Bartlett et Ghoshal, 1998). A la lumière de nos résultats empiriques, nous allons entamer dans un premier temps, l'analyse de l'effet de la stratégie de la FMN sur le succès du transfert de connaissance, on évoquera ensuite l'effet de la structure organisationnelle, et enfin les dimensions de la culture organisationnelle et leurs impacts sur les pratiques RH transférées.

➤ *La stratégie de la FMN :*

A travers l'étude des différentes FMN de notre échantillon, nous avons constaté qu'une grande partie de ces FMN, adopte une stratégie globale avec une prise en compte des spécificités locales. Il s'agit pour ces FMN d'une stratégie transnationale au sens de Bartlett et Ghoshal (1998), ou de « glocalisation » (Ohmae, 1994), combinant une stratégie globale, à une stratégie multi-domestique. Cette stratégie domine sept FMN de notre échantillon. Comme ceci a été bien démontré par Bartlett et Ghoshal (1998), dans le cadre d'une stratégie transnationale, les connaissances sont géographiquement réparties, en considérant le cotexte dans lequel elles évoluent. La maison mère joue le rôle d'un centralisateur de connaissances collectées auprès des filiales, pour pouvoir diffuser ces mêmes connaissances aux autres filiales.

Disposer d'une stratégie transnationale, représente pour ces FMN un point très favorable pour le transfert de pratiques RH. Ceci a été bien souligné par Kim et Gray (2007), qui ont démontré qu'un lien existe entre le transfert de pratiques RH et la stratégie.

La standardisation des pratiques RH au niveau des filiales, est de plus en plus importante au cas où l'entreprise adopte une stratégie globale (Taylor et al., 1996). Cette similarité des pratiques RH, sous entend aussi une omniprésence de mécanismes de coordination et de contrôle entre la maison mère et ses filiales, réduisant ainsi la marge d'autonomie de la filiale. Par opposition, les FMN ayant une stratégie transnationale, ont tendance à adapter les pratiques RH au contexte local, tout en respectant une cohérence d'ensemble entre les filiales.

La stratégie régiocentrique au sens de Perlmutter et Heenan (1979) a été observée au niveau des cas KAPA et ALPHA, qui considèrent que la zone géographique « Afrique Moyen-Orient » dispose de spécificités communes, permettant de développer sa propre stratégie. Ceci procure à la filiale une intégration dans un cadre d'échange *régional* de connaissances. La politique et les pratiques RH sont dessinées suivant les spécificités régionales. Cette stratégie a représenté un élément favorable pour le transfert de pratiques organisationnelles, contrairement à une stratégie de recentrage adoptée par GAMA et EPSIL, ayant préféré donner moins d'importance aux filiales non performantes ou ne s'exerçant pas dans le *core business* du groupe. La stratégie de recentrage adoptée par ces FMN était défavorable au transfert de pratiques RH pour leurs filiales.

Ainsi, nous pouvons valider la première partie de notre quatrième proposition de recherche (P2a), avec les précisions suivantes :

- **La stratégie adoptée par chaque FMN, influence l'esprit du transfert de connaissances vers les filiales.** Généralement, une stratégie transnationale favorise le transfert de connaissances, et anticipe même l'effet des spécificités locales de chaque filiale, afin de réussir le transfert.
- **La tendance vers l'adaptation dans le cadre d'une stratégie transnationale, est importante, à l'opposé d'une standardisation de connaissances dans le cadre d'une stratégie globale** (Kim et Gray, 2007). La stratégie de la FMN impacte le transfert d'une manière indirecte en orientant le choix global vers l'adaptation ou la standardisation, mais sans agir directement sur les pratiques transférées.

➤ *La structure organisationnelle de la FMN :*

Les travaux ayant analysé le lien entre la structure organisationnelle et le transfert de connaissances dans les FMN, ont tous concentré leurs efforts sur la dichotomie décentralisation-Centralisation face au mode de transfert standardisation-adaptation. Selon Tsai (2002) et Kidger (2002), une structure décentralisée correspond beaucoup plus à une adaptation des connaissances au niveau local, et une structure centralisée favorise plutôt la standardisation de ces connaissances.

Nous avons constaté via notre analyse empirique, que la majorité des FMN étudiées, ont opté pour des organisations régionales, favorisant la décentralisation de la décision. Ces structures décentralisées sont aussi dotées pour la plupart d'entre elles, de structures de support RH, qui accompagnent l'ensemble des filiales dépendantes de la direction régionale.

Cette décentralisation joue un rôle plutôt favorable au transfert de connaissances vers les filiales, en prenant en considération les spécificités locales de chaque filiale. A cet effet, il paraît judicieux de souligner, que la décentralisation implique aussi la proximité par rapport à la filiale, et par conséquent une connaissance plus appropriée des caractéristiques de son environnement et de ses contraintes. Cette proximité favorise ainsi l'échange et la communication entre la filiale et sa maison mère. Cette remarque a été constatée dans l'ensemble des FMN dotées d'une organisation régionale décentralisée, et qui opte souvent pour une contextualisation du transfert. Les cas des structures centralisées (GAMA, EPSIL et THETA), reflètent un faible flux dans les transferts effectués, comparativement aux structures décentralisées. Les structures décentralisées, engendrent soit une standardisation des pratiques RH transférées, voire même une quasi-absence des connaissances partagées avec les filiales. Nous l'avons bien constaté pour le cas de GAMA ou EPSIL, et qui développent plus de pratiques localement, que ce qu'elles reçoivent de leurs maisons mères. Par ailleurs, la décentralisation encourage la réduction des niveaux hiérarchiques entre la filiale et la maison mère, ce qui stimule la communication et l'échange entre les deux entités. Les relations peuvent dépasser même ce cadre filiale-maison mère, pour s'étendre à des relations entre les filiales de la zone géographique. Ces relations latérales ou *informal lateral relations* ont été évoquées par plusieurs chercheurs, notamment Tsai (2002) et Ghoshal (1994). Ces relations, qui ont été constatées chez KAPA, ETA et ZETA, ont enrichi l'acquisition de nouvelles connaissances par ces filiales, et ce principalement grâce aux interactions sociales avec les autres DRH. Acquérir et développer des connaissances sur la base d'expériences vécues par d'autres filiales, a été considéré aussi par ces chercheurs comme une source de confiance réduisant ainsi le risque d'échec lors de la mise en place de ces connaissances au niveau local.

Selon Bartlett et Ghoshal (1998), les structures décentralisées permettent aussi de développer des canaux de communication, permettant d'intensifier l'échange et le transfert de bonnes pratiques. Nous avons soulevé ce cas au niveau de KAPA, qui organise des ateliers RH en faveur des DRH de chaque zone géographique. Ces ateliers ont favorisé l'échange informel de procédés entre les DRH de filiales. Cette voie a été défendue par Gupta et Govindarajan (2000), qui ont recommandé aux FMN d'opter pour ce genre de mécanismes, qui encourage le transfert des connaissances tacites.

Nous pouvons retenir l'idée d'une influence de la structure organisationnelle sur le transfert de connaissances, mais avec un effet globalement modéré. Le choix effectué entre la centralisation ou la décentralisation, affecte le choix entre la standardisation ou l'adaptation au contexte de la connaissance transférée.

Partant des résultats de notre étude empirique, et les postulats théoriques, nous pouvons confirmer partiellement la deuxième partie de notre proposition P2a, en apportant les éclaircissements suivants :

- **L'effet de la structure organisationnelle, sur le transfert de connaissance, est globalement modéré, et n'agit pas directement sur les pratiques RH transférées.**

- **Le découpage géographique observé dans une grande partie des FMN étudiées, réduit les niveaux hiérarchiques et participe à rendre le centre de décision plus accessible.** Cette organisation procure souvent une décentralisation de la décision. Il s'agit d'un élément positif pour le transfert de connaissance.
- **La décentralisation favorise l'adaptation de la connaissance au contexte de la filiale.** La proximité et la diversité des canaux de communication entre la filiale et sa maison mère, permet de maîtriser les particularités du contexte du pays hôte, et contextualiser les connaissances destinées à la filiale.
- **Une structure centralisée, réduit la marge de manœuvre de la filiale, et rend le transfert de connaissance plus rigide.** Il s'agit d'une structure qui ne favorise par le transfert de pratiques RH, ou à la limite ne laisse aucune marge pour adapter la connaissance au contexte de la filiale.

➤ *La culture organisationnelle de la FMN :*

Comme nous l'avons signalé au niveau de notre analyse croisée des cas, la culture organisationnelle n'est pas un déterminant en soi du transfert de connaissances dans les FMN.

Il s'agit surtout de la compatibilité des cultures organisationnelles de la filiale et de la maison mère. Cette compatibilité peut aussi se manifester à travers l'adhésion des collaborateurs de la filiale, aux valeurs et normes du groupe (Kostova, 1999; Kedia et Bhagat, 1988).

La compatibilité entre les deux cultures organisationnelles, représente aussi un moyen de coordination informel des relations entretenues entre la maison mère et sa filiale (Waechter et al., 2003). La problématique relative à l'adéquation de la culture diffusée par la maison mère avec la culture du pays hôte (Schneider et Barsoux, 2004; Pesqueux, 2004), n'a pas été soulevée lors de notre analyse empirique. Ceci peut être expliqué, par le caractère universel des valeurs et normes diffusées par chaque FMN.

Il est certain aussi, que les caractéristiques de la culture organisationnelle de la filiale, participent à la réussite du transfert de connaissance. Ce postulat défendu par Kostova (1999), nous l'avons retrouvé dans certains cas de FMN, notamment ETA, DELTA et THETA. Pour le premier cas, l'ancienne culture organisationnelle marquée par un manque d'innovation, et une résistance au changement, a constitué un obstacle à la nouvelle organisation que le groupe a voulu instaurer, ce qui a engendré des difficultés dans la mise en œuvre de cette organisation. Les cas de THETA et de DELTA présentent à l'inverse une culture organisationnelle locale, marqué par un esprit d'innovation, et une grande capacité d'apprentissage, facilitant ainsi la réussite des transferts de connaissance effectués par les maisons mères.

Il est également important à souligner l'universalité des valeurs et normes véhiculées par l'ensemble des FMN de notre échantillon. Cette culture organisationnelle universelle, permet aussi de fédérer les filiales du groupe, en partageant des valeurs qui véhiculent les mêmes significations pour l'ensemble des collaborateurs (Claus, 1998). Ceci veut dire aussi, que la culture organisationnelle de la FMN, ne peut être interprétée différemment suivant le

contexte culturel de chaque filiale. Il s'agit donc de la même interprétation partout au monde. La communication intervient à ce stade pour expliquer ces valeurs aux collaborateurs des filiales. Les illustrations de ces valeurs peuvent passer par des exemples adaptés à chaque culture, comme c'était le cas de ZETA et DELTA.

Sur les dix cas de FMN, nous n'avons soulevé qu'un seul cas, présentant une faible adhésion aux valeurs du groupe (GAMA). Les autres FMN présentent toutes une forte adhésion à la culture organisationnelle de leurs groupes. Cette forte adhésion a été testée pour certaines FMN via des enquêtes effectuées directement auprès des collaborateurs locaux.

En plus de l'adhésion, et l'universalité de la culture organisationnelle, nous avons constaté que la compatibilité des cultures organisationnelles de la maison mère et de la filiale, permet d'anticiper les effets négatifs émanant d'autres facteurs contextuels. Il s'agit donc d'un rôle de facilitation, permettant de préparer un terrain propice au transfert.

Pour conclure, nous pouvons valider le troisième volet de la proposition de recherche P2a, en apportant les précisions suivantes :

- **Plus l'adhésion des collaborateurs locaux à la culture organisationnelle du groupe est forte, plus le transfert de connaissances vers la filiale a plus de chance à réussir.**
- **La compatibilité des deux cultures organisationnelles, permet de préparer le terrain pour le transfert,** et surtout participer à la compréhension de la finalité derrière le transfert de toute nouvelle connaissance organisationnelle.
- **Le caractère fédérateur et universel de la culture organisationnelle facilite davantage l'appropriation des connaissances transférées par le groupe.** La communication joue un rôle important pour pouvoir fédérer l'ensemble des collaborateurs aux valeurs du groupe.

- *La capacité d'absorption et la capacité de dissémination :*

La littérature a présenté la capacité d'absorption comme étant l'un des facteurs les plus déterminants du transfert de connaissance (Zahra et George, 2002 ; Minbaeva, 2000). La capacité de dissémination de la maison mère, est aussi importante pour pouvoir initier et réussir le transfert de pratiques organisationnelles vers les filiales (Kogut et Zander, 1993).

Dans les paragraphes suivants, nous allons analyser l'effet de la capacité d'absorption de la filiale ainsi que la capacité de dissémination de la maison mère, et ce dans le cadre de notre cinquième proposition de recherche P2b :

P2b : La réussite du transfert de pratiques RH dans les FMN, est influencée par le niveau de la capacité d'absorption de la filiale, ainsi que la capacité de dissémination de la maison mère.

➤ *La capacité d'absorption*

Il est certes qu'une absence de capacité d'absorption au niveau de la filiale, représente un facteur majeur d'échec du transfert de connaissance. L'ensemble des recherches ayant abordé la capacité d'absorption, ont confirmé que cette capacité dépend essentiellement des compétences et de la motivation des salariés de la filiale (Minbaeva, 2000). Notre étude empirique a révélé une forte capacité d'absorption des filiales, puisque nous avons constaté que neuf FMN sur dix, disposent d'une capacité leur permettant de reconnaître la valeur de la connaissance transférée, de l'assimiler et de l'utiliser. Pour ces FMN, il s'agit surtout de compétences individuelles de chaque collaborateur, conjuguées à un travail de coordination permettant de développer une capacité d'absorption au niveau organisationnel. Comme Cohen et Levinthal (1990) l'ont bien démontré, la capacité d'absorption dépend de celle des collaborateurs de la filiale, sans qu'elle soit la simple sommation des capacités individuelles.

Le niveau des capacités d'absorption des filiales étudiées présente toutefois des disparités. Pour certaines FMN, la capacité d'absorption est déterminée par l'âge de la filiale. C'est le cas de DELTA ou IOTA et qui disposent de longues années d'expériences sur le marché Marocain, ce qui leur a permis de développer les compétences nécessaires pour s'approprier toutes les connaissances transférées par leurs maisons mères. Pour d'autres FMN, la capacité d'absorption s'est manifestée par la faculté des filiales à reproduire elles mêmes des connaissances nouvelles, suite à l'utilisation des connaissances transférées par leurs maisons mères. Cette reproduction dépasse l'ultime dimension de la capacité d'absorption telle que définie par Zahra et Georges (2002), à savoir l'exploitation de la connaissance. Selon Lane et Lubatkin (1998), pendant l'étape de l'exploitation, la filiale utilise d'une manière opérationnelle la nouvelle connaissance dans la réalisation de ses objectifs. D'autres filiales ont affiché plutôt un niveau de capacité d'absorption moins important, en l'expliquant pour EPSIL par exemple, par l'absence d'une structure RH au niveau local.

A noter tout de même, que la majorité des filiales étudiées ont pu développer des aptitudes leur permettant d'assimiler les connaissances transférées, en se basant aussi sur la présence d'expatriés au niveau local. Ces expatriés apportent un soutien important à la filiale, en participant à l'assimilation des connaissances nouvelles (Zahra et Georges, 2002), tout en se basant sur leurs expériences antérieures passées au niveau de la maison mère ou d'autres filiales du groupe. Le rôle de l'expatrié peut s'étendre aussi à l'accompagnement et la motivation des collaborateurs locaux, en les incitant à s'intéresser aux pratiques transférées par le groupe.

Ainsi, nous pouvons valider la première partie de la proposition P2b, avec les conclusions suivantes :

- **L'existence d'une bonne capacité d'absorption au niveau de la filiale, participe à la réussite du transfert de pratiques RH.** Le niveau des capacités d'absorption des filiales dépend aussi de plusieurs variables, notamment l'historique de la filiale, les moyens déployés...

- **La capacité d'absorption peut être développée grâce à l'accompagnement des collaborateurs locaux par les expatriés.**

➤ *La capacité de dissémination :*

La capacité de dissémination a été mise en avant par Kogut et Zander (1993), en suggérant que la vraie réussite de la FMN, dépend de sa capacité de transférer efficacement les connaissances aux filiales.

Comme nous l'avons souligné dans notre analyse inter cas, la capacité de dissémination figure effectivement parmi les facteurs déterminants du transfert de connaissance. La majorité des FMN disposent d'une forte capacité d'articuler et de diffuser les connaissances. Les acteurs impliqués dans le transfert ont fait preuve de motivation, et surtout d'une forte volonté pour transférer les connaissances vers les filiales. Deux cas de FMN ont échappé à cette règle (GAMA et EPSIL), en montrant implicitement un manque de volonté des acteurs de la maison mère. Ce manque de volonté demeure sélectif pour les deux cas, puisqu'il tient en considération les résultats insatisfaisants des filiales par rapport aux attentes de leurs maisons mères.

Aussi, il faut signaler le rôle joué par les expatriés pour augmenter cette capacité de dissémination. Pour une grande majorité des FMN étudiées, les expatriés présents au niveau de la filiale, participent à articuler la connaissance et la diffuser aux collaborateurs de la filiale, profitant de la relation directe avec le récepteur de ladite connaissance (Winter, 1987). La présence d'expatriés au niveau des filiales étudiées, peut être aussi considérée comme un signe fort de la volonté de la FMN de diffuser les connaissances sur un niveau global.

Nous validons ainsi notre cinquième proposition, tout en apportant les précisions suivantes :

- **La présence d'une capacité de dissémination au niveau de la maison mère (capacité, volonté et motivation), permet de réussir le transfert de pratiques RH.**
- **La capacité de dissémination peut être par moment sélective, en s'orientant vers les filiales performantes, ou opérant sur des marchés importants.** La présence d'une capacité de dissémination au niveau de la maison mère est donc nécessaire, mais insuffisante pour le transfert de connaissances.
- **Les expatriés représentent des acteurs importants dans le processus de transfert de connaissance, en articulant et diffusant les connaissances du groupe aux collaborateurs locaux.** La présence d'expatriés au niveau de la filiale est un signe de la volonté et de la motivation de la maison mère

2.1.3 Le contexte relationnel et la réussite du transfert de connaissance

Afin de pouvoir apprécier le rôle joué par le contexte relationnel dans la réussite des transferts effectués par les FMN étudiés, nous avons formulé notre dernière proposition de recherche P3 :

P3 : La qualité des relations entretenues par la filiale avec sa maison mère, à travers l'adhésion, la motivation et la confiance établie entre les acteurs, impacte positivement l'efficacité du transfert de pratiques RH.

L'impact significatif de l'aspect relationnel sur le processus de transfert de connaissances, a été démontré par plusieurs chercheurs (Szulanski, 1996, Kostova, 1999, Nonaka, 1994). Comme nous l'avons souligné lors de notre analyse inter cas, plusieurs aspects du contexte relationnel, ont émergé de l'étude empirique, notamment la confiance, l'engagement, l'écoute, l'adhésion, la motivation... Ces aspects ont été aussi mis en avant par plusieurs chercheurs (Mowday, Steers & Porter, 1979 ; O'Reilly & Chatman, 1986 ; Bromiley & Cummings, 1996). Chaque attribut a son rôle à jouer dans le processus de transfert de connaissances. Notre étude empirique, a révélé l'importance jouée par la confiance mutuelle, la proximité et l'écoute sur le transfert de pratiques RH.

L'existence d'interlocuteurs dédiés au niveau de la maison mère, a représenté pour certaines FMN, une source importante de nouvelles connaissances transférées. L'analyse des cas ETA, KAPA et BETA ont montré l'importance jouée par cet interlocuteur RH au niveau de la maison mère, et l'accompagnement qu'il assure à la filiale en matière de transfert de connaissance. Cet apport a été accentué pour les cas de KAPA et ETA, dont les interlocuteurs sont des Marocains résidants en France. Cette particularité a permis pour les deux filiales de disposer d'une source importante de connaissances, avec une assistance personnalisée, et surtout basée sur une connaissance préalable du contexte, ce qui a permis de réduire l'impact négatif de certains facteurs environnementaux.

La confiance établie entre la filiale et sa maison mère a été aussi appuyé pour certains FMN, par la présence d'expatriés. Bartlett et Ghoshall (1998) ont d'ailleurs insisté sur l'accompagnement positif des collaborateurs locaux par les expatriés, et son rôle bénéfique pour la réussite du transfert de connaissances. Nous avons pu apprécier ce rôle à travers les expatriés d'ETA ou ALPHA, qui ont pu accompagner ces filiales dans des projets de réorganisation ou de pratiques RH transférées par les maisons mères. Le rôle de l'expatrié ne se limite pas seulement à faciliter l'initiation du transfert de connaissance, mais participe dans l'ajustement ou l'adaptation des pratiques transférées suivant le contexte particulier de la filiale. L'expatrié développe ainsi une force de négociation avec la maison mère, partant de sa connaissance du contexte de la filiale.

La coalition de transfert qui englobe les expatriés (Kostova, 1999), participe aussi dans la réussite des transferts effectués par les FMN. Dans une grande majorité des FMN étudiées, le management de la filiale intervient pour rendre le processus de transfert plus fluide, en s'appuyant sur l'aide des expatriés, mais aussi en entrant directement en contact avec ses

interlocuteurs au niveau de la maison mère. ceci a été mis en avant par la littérature sur le sujet, en insistant sur ce rôle important des dirigeants (Adler, 2001 ; Briscoe, 1994 ; Nankervis et al., 2002).

Aussi, il est important de souligner que la coalition de transfert permet d'accroître significativement l'engagement des locaux, et développer leur sentiment d'appartenance à la maison mère, ce qui conditionne par la suite le degré d'ouverture aux pratiques transférées (Mathieu et Zajac, 1990). Notre constat a été confirmé aussi par Zahir (2015) qui a souligné l'importance du volet relationnel dans la réussite du transfert de connaissance dans les relations de partenariats au Maroc. Cet aspect

Ainsi, l'analyse de nos résultats empiriques à la lumière des écrits théoriques, nous a permis de valider notre proposition de recherche P3. Nous synthétisons ceci dans les points suivants :

- **Le contexte relationnel représente un facteur déterminant du processus de transfert de pratiques RH dans les filiales Marocaines.** Il s'agit d'un impact très significatif sur la réussite des pratiques transférées, dans la mesure où il permet d'anticiper l'effet négatif que peuvent avoir les autres facteurs contextuels.
- **Le contexte relationnel est caractérisé surtout par les aspects suivants : la confiance, l'engagement, l'écoute, l'adhésion et la motivation.** En l'absence de l'un de ces aspects, la relation risque d'être un frein au transfert de connaissances.
- **La coalition de transfert participe aussi dans la dynamisation de l'aspect relationnel,** en négociant avec la maison mère les ajustements ou adaptations préalables et aussi en préparant le terrain aux nouvelles connaissances.
- **Le contexte relationnel peut être aussi enrichi par les relations développées avec les autres filiales de la FMN.** Ceci peut être considéré comme une source secondaire de connaissances pour la filiale.

2.2 Discussion des résultats

Avant d'aborder la discussion des résultats de notre recherche, il nous semble pertinent d'analyser l'efficacité du transfert de connaissances, à la lumière des cas étudiés.

D'abord, nous avons été confrontés à la difficulté d'évaluation de l'efficacité des transferts, dans la mesure où aucun des répondants n'a confirmé l'existence d'un dispositif formel permettant d'apprécier la réussite des connaissances transférées au niveau des filiales. Ceci ne nous a pas empêchés de creuser davantage ce point, à travers des questions indirectes posées à nos répondants, et même à travers notre analyse de discours, qui nous a permis de sortir avec des constats plus pertinents. En fait, malgré l'inexistence de dispositifs formels de mesure de l'efficacité des connaissances transférées, chacune des filiales évalue indirectement le processus de transfert, en faisant appel soit à des moyens formels ou informels.

En dehors des audits RH et des reporting utilisés par les filiales, pour rendre compte à la maison mère des étapes de mise en place des connaissances transférées par cette dernière,

les filiales étudiées font souvent appel à des moyens plus subjectifs pour évaluer l'efficacité des transferts effectués. Premièrement, nous avons constaté que la majorité des filiales, ont recours à la satisfaction personnelle des dirigeants, pour apprécier les résultats du transfert de connaissance. Il s'agit surtout d'une appréciation effectuée par les dirigeants de la filiale ou de la maison mère, en se basant sur l'observation directe des comportements de leurs collaborateurs. Cette observation permet de mesurer le degré de réussite du transfert effectué, et son impact direct sur le changement de comportements des individus. Deuxièmement, certains répondants ont soulevé l'importance de constater des résultats concrets, pour pouvoir apprécier le degré de réussite du transfert de connaissance. Ceci peut s'apparenter à des problèmes moins récurrents voire totalement résolus, suite à la mise en place d'une nouvelle connaissance, comme c'était le cas pour GAMA pour le processus de gestion de succession ; ou bien une institutionnalisation de la pratique RH au sein de l'entreprise, en représentant une partie intégrante de l'organisation, et internalisée par les collaborateurs de la filiale (le cas du dispositif CEDRE pour DELTA). Ceci confirme les critères proposés par Bjorkman et Lervik (2007), et qui correspondent à l'institutionnalisation de la connaissance au niveau de la filiale : implantation, internalisation et intégration.

Nous avons aussi constaté que la réussite d'un transfert effectué vers une filiale, pourrait se mesurer par la capacité de ladite filiale, de pouvoir transférer la même connaissance, vers d'autres filiales du groupe (cas d'ETA et KAPA).

Enfin, il est important de constater que l'évaluation de l'efficacité des transferts, est un sujet qui dénote aussi de l'importance accordée par la FMN à la stratégie de transfert de connaissance vers les filiales. L'initiative d'évaluation des transferts émane principalement des maisons mères. Nous avons été interpellés par le cas de la FMN ETA, qui a initié plusieurs bilans d'étapes au niveau de la direction des ressources humaines de la filiale Marocaine, pour évaluer le degré de mise en place des réorganisations recommandées par le groupe, ainsi que les pratiques transférées dans le cadre de cette réorganisation. Ceci a donné lieu à des actions correctives, permettant à la filiale d'adapter la pratique à son contexte et augmenter ainsi ses chances de réussite. Cette FMN a d'ailleurs eu l'idée de créer un poste dédié à la transformation RH au niveau de la filiale Marocaine, permettant de suivre l'ensemble des projets RH déployés au niveau de la filiale, y compris ceux transférés par la maison mère.

Partant de l'analyse des propositions de recherche, nous avons constaté l'importance du facteur relationnel sur le transfert de pratiques RH. Suivant nos résultats, il s'agit du facteur contextuel le plus déterminant du processus. En évoquant la confiance, la communication, la proximité et l'écoute, nous avons pu apprécier l'importance de l'aspect relationnel pour l'ensemble des FMN étudiées. Nous rejoignons ainsi Kostova (1999) dans son analyse du processus de transfert de pratiques organisationnelles, et du rôle déterminant du contexte relationnel qu'elle a pu démontrer dans son travail conceptuel. La prépondérance de ce facteur, n'émane pas seulement de son importance dans l'initiation, la mise en place et l'internalisation de la connaissance, mais aussi de son rôle significatif dans l'anticipation des

effets négatifs que peuvent avoir les autres facteurs du contexte, notamment culturel ou institutionnel, sur le transfert de connaissance.

Dans un degré moins important, le contexte culturel du pays d'origine exerce plutôt un impact positif sur le transfert de connaissance, tandis que le contexte culturel du pays hôte, doit être intégré en amont du processus du transfert, afin de procéder aux réglages et adaptations nécessaires. L'impact du contexte institutionnel paraît relativement faible sur le processus de transfert de connaissance, eu égard à la flexibilité offerte par le cadre réglementaire Marocain, malgré que le contexte institutionnel Français a favorisé le transfert de certaines pratiques RH.

Parmi les cinq facteurs organisationnels analysés, seulement la structure organisationnelle paraît avoir un effet modéré sur le transfert de connaissance.

Enfin, des cas de FMN ont révélé certains facteurs résiduels, et qui agissent aussi sur le transfert de connaissance. Nous avons recensé deux facteurs principaux :

- D'abord, la taille de la filiale, de son marché, et son degré d'importance pour la maison mère : ces variables ont été recensés chez plusieurs FMN de notre échantillon (GAMA, EPSIL, ETA, KAPA). Pour les petites filiales exerçant dans des marchés à faible potentiel pour le groupe, le flux des connaissances transférées demeure relativement faible par rapport aux filiales de taille plus importante et opérant dans des marchés représentant un potentiel pour leurs groupes.
- L'importance accordée à la communication interpersonnelle au niveau de la filiale : à travers un effort important de communication, certaines filiales ont pu contrecarrer les effets négatifs que pouvaient avoir certains facteurs contextuels, sur le transfert de connaissance.

Nos résultats peuvent être synthétisés dans le schéma suivant :

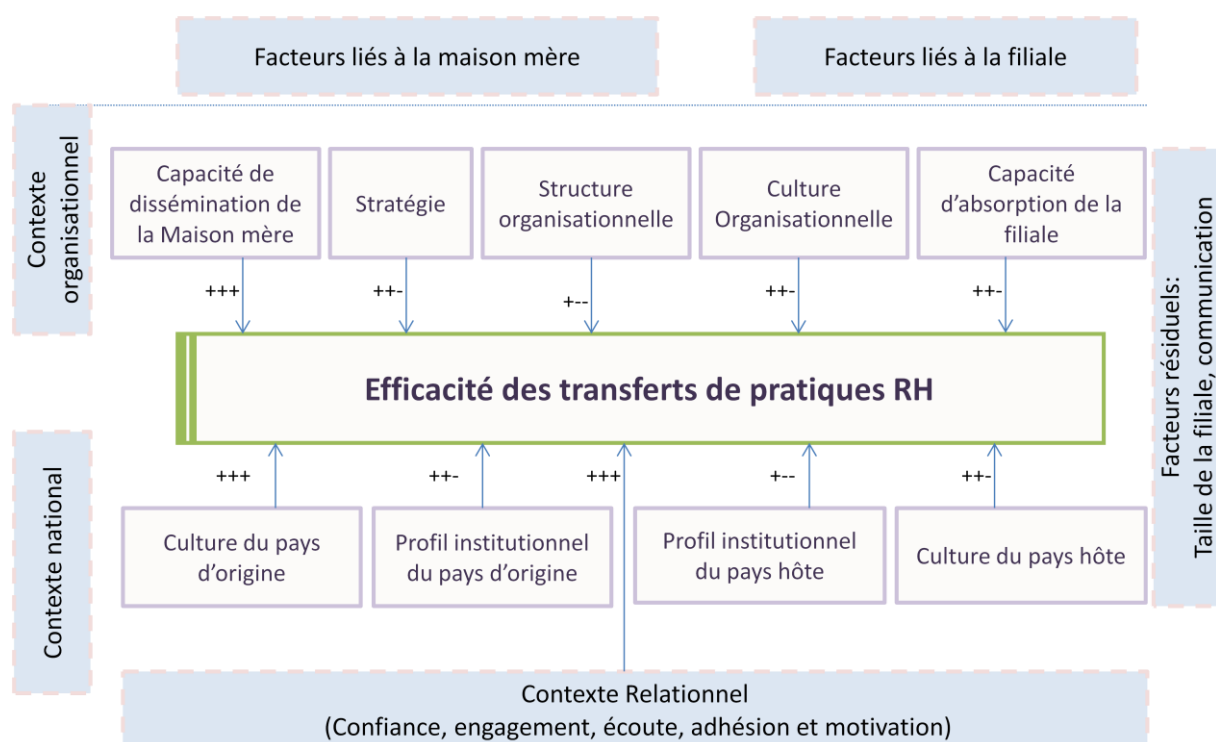


Figure N° 15: Modèle conceptuel validé du transfert de connaissances

Ainsi, notre principale question de recherche portant sur les facteurs contextuels impactant le transfert de pratiques RH, nous a amené à analyser le degré d'importance de chaque facteur sur la réussite du processus.

Pour répondre à cette question, **nos résultats indiquent que la prise en considération des facteurs contextuels préalablement au transfert de la connaissance vers la filiale, joue un rôle déterminant pour réussir l'implantation et l'institutionnalisation de la connaissance au niveau local. Les facteurs à intégrer au niveau de cette action, sont principalement d'ordre culturel, et institutionnel dans une moindre mesure.** Par ailleurs, nous avons constaté que l'effet des facteurs organisationnels, est plutôt situé dans une logique d'impulsion et d'initiation des transferts de connaissances.

A cet effet, nous avons pu mettre en avant **le rôle déterminant du contexte relationnel dans l'anticipation et la prise en compte au préalable des effets culturels et institutionnels sur le transfert.** Il est ainsi, important à souligner que **plus la filiale entretient de bonnes relations avec sa maison mère, plus elle arrivera à anticiper les effets que peuvent avoir les facteurs du contexte sur la réussite de la pratique à transférer.**

Enfin, le transfert de connaissance au sein des multinationales Françaises, paraît impacté par la combinaison de plusieurs facteurs contextuels, avec une prépondérance de certains facteurs par rapport à d'autres. Par ailleurs, des interactions entre certains facteurs ont aussi été observées : La stratégie internationale adoptée par la FMN impacte aussi bien la structure organisationnelle, que la capacité de dissémination de la maison mère. De même, des éléments de la culture organisationnelle de la multinationale, tiennent parfois leurs origines dans la culture nationale du pays de la maison mère. Le niveau de la capacité d'absorption de la filiale, peut être aussi déterminé par le degré d'importance accordée par la maison mère à sa filiale, notamment en fonction de la taille du marché et du contexte institutionnel local.

L'impact du contexte peut être donc constaté directement sur le transfert de chaque pratique, en optant soit pour une adaptation au contexte, ou un transfert suivant les standards de la maison mère. Des formes strictes de standardisation ou d'adaptation totale des connaissances transférées, n'ont pas été observées chez les FMN de notre échantillon. Nous avons conclu aussi que ces formes peuvent se situer généralement à des niveaux intermédiaires, permettant parfois d'avoir une homogénéité entre les orientations générales du groupe, et les contraintes locales de la filiale.

La politique du transfert de connaissance suivie par la FMN est aussi sous l'impact des facteurs contextuels. L'impact à ce niveau ne se voit pas directement au niveau de chaque pratique transférée, mais plutôt sur la vision globale et l'état d'esprit qui règne au sein de la FMN.

CONCLUSION GENERALE

Le point de départ de notre recherche était basé sur une revue exhaustive des écrits scientifiques abordant la problématique du transfert de connaissance dans les entreprises, et plus particulièrement les multinationales. Nous avons observé une prépondérance des travaux portant sur les FMN, du fait des problématiques soulevées par la complexité des contextes internationaux pour ces FMN. Nous avons aussi essayé à travers notre revue de littérature, de limiter le phénomène du transfert de connaissance, en étudiant ses différents déterminants contextuels. L'accent a été souvent mis par la littérature sur l'importance significative de ces liens. Les modèles théoriques développés par Nonaka et Takeuchi (1995), Szulanski (1996) et Kostova (1999), ont permis d'apporter un nouveau regard sur le phénomène. Ce courant qui a émergé durant les années 90, a permis de développer une nouvelle vision du phénomène, en l'examinant dans le cadre d'une approche purement contextuelle.

A travers la richesse de ces écrits, nous avons pu apprécier l'importance de l'environnement interne et externe de la firme pour le développement et la réussite du transfert de connaissance. Notre choix a été porté sur les pratiques et programmes RH comme une connaissance organisationnelle et stratégique (Kostova, 1999), faisant l'objet d'un transfert effectif au sein des FMN. La prépondérance de cette connaissance au niveau des travaux antérieurs a aussi encouragé notre choix.

L'approche contextuelle dans laquelle s'inscrit notre recherche, ne présente pas toutefois, de contradictions avec l'approche stratégique, basée sur l'utilisation des connaissances internes de l'entreprise, pour développer des avantages concurrentiels durables. Sur le plan théorique, et comme nous l'avons souligné précédemment, notre analyse se situe dans le périmètre de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983), tout en s'inspirant des réflexions de l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991; Conner, 1991). Notre positionnement théorique confirme ainsi le postulat de Granovetter (1985), et qui conçoit l'organisation comme une entité *encastrée* dans un environnement, et qui mobilise ses ressources internes, notamment ses connaissances, pour développer des avantages compétitifs. Comme ceci a été illustré par Koch et McGrath (1996), les ressources internes sont représentées par les pratiques et programmes RH, et qui sont transférés au-delà des frontières géographiques et culturelles, pour développer un avantage compétitif au niveau de la filiale.

Le positionnement théorique de la recherche est un point central de notre thèse. Nos choix empiriques ont été orientés par ce positionnement de départ.

Ceci dit, et dans l'optique de conclure et synthétiser notre travail, nous allons présenter d'abord les principales contributions théoriques, managériales et méthodologiques, pour enchaîner ensuite sur les limites conceptuelles et méthodologiques de notre travail, et enfin nous nous intéresserons aux voies et perspectives de recherche futures.

Les contributions théoriques:

Notre recherche a eu l'ambition d'étudier le phénomène du transfert de connaissance, dans les multinationales, en s'inscrivant dans le cadre de la perspective d'accumulation des connaissances au sein des FMN, tout en faisant face aux spécificités de l'encastrement de l'organisation dans son contexte. Notre apport théorique pourrait être articulé autour de trois axes principaux, à savoir l'importance du transfert des pratiques RH dans les FMN, l'apport significatif de l'approche contextuelle, et enfin les interactions existantes entre les modes du transfert et son efficacité au niveau de la filiale.

Importance stratégique du transfert de pratiques RH :

Le caractère organisationnel de la connaissance a souvent suscité plus de débats auprès des chercheurs, de part son attrait dynamique, et surtout contextuel. La connaissance ne peut être étudiée sans l'intégrer dans un contexte particulier (Geren, 1991).

Dans la continuité des travaux de Kogut et Zander (1992) et Grant (1996), nous considérons que la connaissance liée à la GRH, consiste pour le cas des FMN, l'une des ressources stratégiques. L'illustration concrète de cette importance stratégique, est strictement liée à l'intérêt accordé par les FMN aux pratiques RH à transférer. Les Multinationales Françaises s'inscrivent ainsi dans une forte perspective de transfert de pratiques RH vers les filiales, partant du principe, que ces connaissances permettront de mettre les filiales sur le même niveau de performance organisationnelle.

Notre recherche a pu ainsi détailler les différents programmes et pratiques RH, et qui ont fait l'objet de transfert au sein des FMN Françaises. Notre travail a eu la particularité d'examiner préalablement et d'une manière isolée le transfert de chaque pratique ou programme RH, dans l'objectif de comprendre les spécificités de chaque élément des connaissances RH diffusées au sein de la FMN. Cette analyse nous a permis d'apporter des éclaircissements théoriques au phénomène, en mettant en avant la prépondérance des transferts de certaines pratiques par rapport à d'autres : les pratiques de formation et d'évaluation de la performance font l'objet par exemple de plus de transferts, que les pratiques de gestion des carrières et des talents.

Notre recherche a permis aussi d'apporter un éclairage sur certaines pratiques RH transférées par les FMN, et dont les travaux conceptuels et théoriques sont rares voire inexistants. C'est le cas des programmes de santé et sécurité au travail, ainsi que les plans d'épargne global international. Il s'agit de pratiques qui existent chez une grande partie des FMN Françaises, et qui sont partagées avec leurs filiales avec une fréquence assez

remarquable. Par opposé, nous avons aussi soulevé des cas de pratiques RH existantes au niveau des maisons mères des FMN, mais ne faisant pas l'objet de transfert vers les filiales. Le volet contextuel est ainsi mis en avant pour expliquer à la fois le transfert et le non transfert de connaissances.

Par ailleurs, et comme souligné précédemment, le cadre théorique proposé dans la présente thèse a eu la particularité de combiner plusieurs théories, avec *complémentarités et affinités*. Cette complémentarité dans les approches théoriques a permis à notre travail de traiter tous les contours de la problématique du transfert de connaissance, en basculant entre l'approche par les ressources considérant la connaissance comme une ressource clé de l'organisation, vers la théorie néo-institutionnelle, tenant compte de l'encastrement de la FMN dans son environnement.

L'encastrement contextuel de la FMN : l'approche contextuelle comme cadre de référence pour le transfert de connaissance

Partant du postulat théorique lié à la complexité de plus en plus croissante de l'environnement international de la FMN, nous nous sommes inscrits tout au long de ce travail, dans une perspective à dominance contextuelle, faisant ressortir l'impact de l'environnement interne et externe sur le transfert de connaissance.

A cet effet, notre travail a pu mettre en évidence l'encastrement de la FMN dans son environnement, d'abord interne, représenté principalement par les facteurs organisationnels et relationnels, mais aussi externe, incarné par les facteurs culturels et institutionnels.

Nous estimons aussi qu'il s'agit d'un *double encastrement global et local*, dans la mesure où la filiale doit s'inscrire dans la vision globale de la FMN, tout en considérant les spécificités locales.

Autrement dit, nous avons conclu que la FMN doit réussir le double objectif : d'abord, veiller sur *une cohérence globale* de ses pratiques de management, en optant pour un transfert transfrontalier des connaissances développées au niveau de la maison mère, mais aussi viser une *légitimité locale*, en s'adaptant aux particularités de l'environnement de la filiale. La FMN peut être souvent confrontée à des situations où elle peut choisir elle-même, la nature de la connaissance ainsi que le mode de sa diffusion. Cette logique volontariste peut être des fois remise en cause, en cédant la place à une logique plutôt déterministe, favorisant l'impact de l'environnement sur le transfert de connaissance.

Dans le cadre de cette dichotomie, notre recherche démontre que la combinaison de l'ensemble des facteurs contextuels pour chaque cas étudié, détermine le succès du transfert de connaissance. Nous estimons que chaque FMN présente des spécificités propres à elle, et un transfert de connaissance réussi est la résultante de la combinaison des facteurs nationaux, organisationnels, et relationnels propres à la FMN.

Ceci étant, nous avons pu mettre en avant certains facteurs affichant une prépondérance par rapport aux autres, et exerçant un impact assez significatif sur le transfert de connaissance. Nous faisons allusion à ce stade, à l'importance du contexte relationnel qui a

constitué un point en commun pour une grande majorité des FMN étudiées. L'impact du contexte relationnel est à la fois direct et indirect sur le transfert de connaissance. D'abord, la qualité des relations entretenues entre la filiale et sa maison mère détermine le flux et la nature de connaissances transférées, mais aussi ces relations permettent d'atténuer l'effet que peut avoir certains facteurs contextuels sur le transfert.

A travers les différentes dimensions du contexte relationnel, à savoir la confiance, l'engagement, l'écoute, l'adhésion et la motivation, les FMN peuvent anticiper l'effet négatif de certains facteurs nationaux et/ou organisationnels.

Une autre contribution théorique de notre travail, est strictement liée à cette logique d'anticipation, que la FMN peut développer en amont afin de prévenir les effets que peuvent avoir certains facteurs sur le transfert. Notre étude a montré que l'identification et la prise de conscience de l'impact de certains facteurs du contexte sur les connaissances à transférer, permet d'apporter les ajustements et adaptations nécessaires à la réussite de la connaissance au niveau des filiales.

Par ailleurs, et en sus du contexte relationnel, nous avons ressorti des facteurs exerçant un impact direct sur le transfert de connaissance, notamment ceux liés au contexte national, et qui impactent directement l'adaptation ou la standardisation de la connaissance. Naturellement, nous étions confrontés à un effet de domination soit du contexte du pays d'origine, soit de celui du pays hôte. Cet effet de domination se présentait des fois comme un facteur déclencheur et favorable au transfert de connaissance. C'est le cas par exemple, de la richesse du cadre réglementaire et social du pays d'origine, permettant de disposer d'un stock de connaissances assez diversifiées (principalement en matière de dispositifs de formation, et de pratiques de sécurité), et qui sont transférées vers les filiales, profitant de la flexibilité qu'offre le cadre local. Nous avons aussi remarqué que certaines pratiques RH que les FMN tentent de transférer, sont modelées par le cadre institutionnel du pays d'origine, mais qui ne trouvent aucune résistance institutionnelle au niveau local.

Il paraît pertinent de souligner l'importance de tenir compte de certains facteurs culturels locaux dans le transfert de connaissance. La culture nationale ressort ainsi comme un facteur agissant directement sur la connaissance à transférer, contrairement aux facteurs organisationnels qui impactent l'esprit du transfert de connaissance dominant au sein de la FMN.

Notre recherche a permis aussi d'explorer des facteurs *résiduels*, et qui exercent aussi un impact sur le transfert de pratiques RH. Nous avons noté l'importance de la communication interpersonnelle, et son effet sur l'anticipation d'un éventuel échec du transfert. Cette dimension culturelle selon la vision de Hall et Hall (1990), a permis pour des cas de transferts, d'éviter des difficultés dans la mise en place de certaines pratiques RH au niveau des filiales, en cherchant à écouter et à rassurer les salariés locaux par rapport à une nouvelle pratique, au lieu de se soumettre à des règles explicites et rigides.

Notre étude a permis aussi de découvrir l'impact de la taille et l'importance de la filiale sur le transfert de pratiques RH. En effet, l'importance de la filiale aux yeux de sa maison mère, est en interaction avec d'autres facteurs contextuels, notamment la capacité de dissémination,

et la stratégie de la FMN. Comme nous l'avons bien souligné précédemment, une filiale ne disposant pas d'une position confortable sur son marché, et/ou présentant des performances insuffisantes suivant le jugement de sa maison mère, est moins exposée aux transferts de connaissances. Cette relation peut être aussi impactée par une faible capacité de dissémination de la maison mère, ainsi qu'une stratégie de recentrage adoptée par la FMN, excluant les filiales n'ayant pas atteint un niveau de performance acceptable.

La relation standardisation/adaptation et l'efficacité du transfert de connaissance

En se basant sur notre double analyse théorique et empirique, nous n'avons pas pu identifier des formes strictes de standardisation ou d'adaptation. Les manœuvres pratiquées par les FMN, prennent des formes intermédiaires, notamment en optant soit pour des adaptations légères ou partielles. Ceci confirme le dilemme de l'homogénéité globale et la légitimité locale, que la FMN doit combiner pour pouvoir réussir sur un plan global en respectant l'environnement local.

La réponse de la FMN à ce dilemme a souvent permis, soit de standardiser la connaissance pour répondre à une logique de cohérence des pratiques organisationnelles au niveau global, ou adapter la connaissance au contexte, et veiller sur la légitimité de la FMN au niveau local. La combinaison des deux logiques permet ainsi à la FMN de se situer entre ces deux extrêmes, en opérant des adaptations légères ou partielles de la connaissance. La standardisation ou l'adaptation représente donc à ce stade, une forme de réussite du transfert de connaissance adopté au niveau local. Etant donné que la FMN a pris en considération les facteurs contextuels pouvant impacter la réussite de la connaissance préalablement au déclenchement du processus, il ressort que la mise en place de cette connaissance au niveau local, a plus de chance de réussir, au vu de l'effort d'anticipation fourni en amont par la FMN.

A ce stade, nous considérons que notre apport est essentiellement lié à la conceptualisation du lien existant entre l'efficacité du transfert de connaissance, et la standardisation ou l'adaptation de la connaissance au contexte.

L'évaluation de cette efficacité ne ressort pas toutefois, comme une mesure appliquée spontanément par les FMN. Nous mettons l'accent à ce stade sur le critère de satisfaction des dirigeants, comme un critère de mesure de l'efficacité du transfert de connaissance, rencontré assez souvent dans les cas analysés. Cette subjectivité dans l'appréciation, pourrait être atténuée par des mesures objectives, notamment des bilans d'étapes, que certaines FMN ont instauré pour mesurer l'efficacité des transferts effectués. Ceci débouche généralement sur des actions correctives, permettant d'améliorer la démarche initiée par la maison mère.

Enfin, il paraît judicieux d'évoquer le cas inverse de la réussite du transfert de connaissance, à savoir l'échec. Notre travail a aussi réussi à analyser le phénomène sous l'effet de son échec. Cette conceptualisation pourrait être considérée comme un apport théorique important aux écrits précédents, n'ayant pas abordé d'une manière suffisante la notion d'échec du transfert de connaissance.

Les contributions managériales:

Les mesures prises par le Maroc pour encourager l'investissement ont poussé plusieurs FMN à s'implanter au pays, profitant aussi de la stabilité politique et économique différenciant le Royaume des autres pays de la région. Le contexte Marocain a favorisé ainsi les implantations de plusieurs FMN, qui ont fait de la création et le transfert de connaissance un sujet essentiel à leur survie. L'ancrage de notre recherche dans le contexte Marocain, représente en soi, une **première contribution managériale**, puisque nous apportons un éclairage sur un phénomène n'ayant fait l'objet d'aucune exploration auparavant, et ce malgré l'importance des flux d'investissement et des implantations des FMN sur le territoire Marocain.

Deuxièmement, nous considérons que notre recherche, a mis en avant la nécessité de transférer des pratiques RH par les FMN, dans une logique de cohérence globale, mais surtout en quête d'un avantage concurrentiel durable à acquérir sur des marchés étrangers. De ce fait, les dirigeants des FMN sont amenés à chercher dans le stock de connaissances cumulées au niveau de leurs sièges, afin de partager avec leurs filiales le fruit de ces connaissances, et participer ainsi dans la performance de ces filiales. Ces connaissances apportent souvent un plus aux filiales, surtout si elles sont utilisées adéquatement.

Troisièmement, nous avons insisté tout au long de notre recherche, sur l'importance de tenir compte des facteurs contextuels locaux, principalement culturel et institutionnel avant d'initier les transferts de connaissance. Nous estimons que notre travail participera dans la prise de conscience de l'importance du contexte, et de son impact, qui pourrait être déterminant pour la réussite du processus de transfert.

Notre grille de lecture, modélisant l'ensemble des pratiques RH transférées par les FMN, ainsi que les facteurs exerçant un impact sur leur implantation au niveau des filiales Marocaines, pourrait représenter un point de départ pour les décideurs des FMN, afin de comprendre d'abord les enjeux derrière le transfert de connaissance, et ensuite situer cette connaissance dans son contexte, et anticiper par conséquent les effets de résistance que peuvent avoir certains facteurs contextuels sur la réussite du transfert.

Enfin, il paraît judicieux de souligner la combinaison de facteurs organisationnels favorisant le transfert de connaissance dans les FMN. Notre étude a révélé l'importance de l'adhésion à la culture organisationnelle de la firme, la décentralisation de la structure organisationnelle, et la stratégie transnationale, pour le transfert de connaissances dans les FMN. Ces facteurs combinés à une forte capacité de dissémination de la maison mère, et une bonne capacité d'absorption de la filiale, permettront d'optimiser le processus de transfert de connaissance. Il est important aussi de noter que le facteur relationnel, représente un élément central dans cette réflexion, permettant d'orienter l'action de la FMN vers une amélioration continue des relations existantes entre la filiale et la maison mère.

Notre recherche a donc aussi cette vocation d'éclairer des zones obscures du phénomène, et permettre aux acteurs d'agir en conséquence. Cette contribution managériale s'inscrit dans la même logique tracée par Wacheux (1996) : « *Les projets de recherche en gestion*

s'inscrivent dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur le terrain »

Les contributions méthodologiques :

Dans le cadre d'une recherche exploratoire, nous avons fait appel à la méthode multi-cas, pour approcher le phénomène, en utilisant certains outils nécessaires pour l'analyse des données. Grâce à l'analyse de contenu, notre démarche a permis de générer une arborescence de codes intégrant des éléments sur les FMN, les pratiques RH, les facteurs contextuels, ainsi que les critères d'efficacité du transfert de connaissance. Cette arborescence de plus de 45 codes, qui a interagit avec un processus de codage des 11 entretiens semi-directifs, et des données secondaires collectées, à travers le logiciel NVIVO 10, peut être réutilisable par d'autres chercheurs souhaitant apporter plus d'éclairage sur certains aspects du phénomène.

Nous estimons aussi que la triangulation des méthodes, a permis de délimiter les contours de la problématique, et d'apporter par conséquent plus de fiabilité aux résultats obtenus.

Les limites conceptuelles:

L'exposé des contributions théoriques, managériales et méthodologiques de cette recherche, ne doit pas occulter l'existence de certaines limites d'ordre conceptuel et méthodologique.

Sur le plan conceptuel, et malgré l'abondance des écrits théoriques sur des concepts tels que la capacité d'absorption, la capacité de dissémination ou l'efficacité du transfert de connaissances, nous avons été confrontés à la difficulté de leur opérationnalisation. En effet, les contours de chaque concept changeaient en fonction du cas étudié.

Par ailleurs, nous avons constaté au terme de notre analyse empirique, qu'il existe des interactions entre certains facteurs contextuels, à l'image de la structure organisationnelle, qui peut être impactée par la stratégie de la FMN, ou encore la culture organisationnelle qui peut être inspirée de la culture nationale. L'étude de ces interactions semble intéressante pour notre recherche, sauf que ceci nécessite, un niveau poussé de complexité et d'imbrication, risquant même de compromettre la validité de notre recherche. Nous avons fait le choix d'étudier l'impact de chaque facteur isolément des autres, en s'inscrivant dans une analyse *ceteris paribus* ou autrement dit, « *toutes choses étant égales par ailleurs* ».

Enfin, notre recherche n'a pas approfondi la question relative à l'avantage concurrentiel, et qui représente la finalité même du transfert de connaissance. Nous estimons que ce volet demeure toujours inexploré par la littérature, et mérite d'être développée séparément, au vu des variables complexes qu'il peut mobiliser.

Les limites méthodologiques:

Notre recherche est fondée sur la méthode de l'étude de cas, avec toutes ses limites, principalement relatives à la non généralisation des résultats. Nous avons travaillé sur une étude de cas multi-sites, afin de réduire ce biais, sachant que chaque cas représente des

spécificités qui lui sont propres. Notre problématique ne pouvait être traitée différemment, dans la mesure où nous agissons sur un terrain inexploré, et dont les dimensions ne peuvent surgir d'une étude quantitative.

Ainsi, notre échantillon est composé de dix grandes multinationales Françaises, dont huit cotées au niveau de l'indice boursier CAC 40. La saturation des données (Berteaux, 1976) a été satisfaite au niveau de cette taille, ce qui nous a permis de garantir la validité interne des résultats. Force est de constater, qu'un échantillon de taille plus importante, risque de rendre l'analyse plus lourde et dispersée, et compromettre la pertinence des résultats.

Le choix des FMN de l'échantillon a été orienté, et nous a permis aussi de sélectionner des « FMN typiques », présentant un terrain adéquat pour l'étude. Notre recherche a été ainsi confrontée à un double biais de subjectivité du point de vue des répondants, et du chercheur. Les propos de nos répondants, peuvent être exposés à un biais de rationalisation, à travers lequel l'interrogé cherche à donner une image cohérente du phénomène qu'il évoque, comme il peut être sélectif dans ses propos en donnant de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient. Pour pallier partiellement à cette subjectivité, nous avons tenté de confronter ces propos avec les données secondaires, notamment les rapports d'activité, les documents de référence, les revues internes ou même les entretiens accordées par certains dirigeants de la FMN.

Concernant la subjectivité du chercheur, nous avons soumis les données collectées à un double codage, permettant de réduire le biais d'interprétation du chercheur.

Par ailleurs, nous estimons que les résultats de notre étude auraient pu avoir plus de pertinence, si nous avions intégré dans notre périmètre des répondants des maisons mères. Malgré nos diverses tentatives, nous n'avons pas réussi à avoir des contacts au niveau de ces maisons mères. Pour compenser cette limite, nous avons procédé à des retranscriptions de certains entretiens vidéo trouvés sur internet, des dirigeants des FMN de notre échantillon.

Avenues et pistes pour la recherche future:

Partant des limites précédemment discutés, des pistes futures de recherche peuvent émerger. Certaines pistes peuvent être considérées comme des prolongements naturels de ce travail. D'autres traiteront plutôt des questions complémentaires aux résultats de la présente recherche.

La première voie de recherche qui nous paraît évidente et naturelle, est l'élargissement du nombre des FMN à étudier, dans le cadre d'une étude quantitative, profitant des variables élucidées par notre travail. La continuité de notre travail pourrait se faire ainsi via une recherche hypothético-déductive, pour tester la fiabilité et la solidité du modèle conceptuel proposé par nos soins.

Notre travail s'est intéressé depuis le départ à une nature particulière des connaissances organisationnelles et stratégiques, qui sont les pratiques RH. Afin d'enrichir davantage le champ de recherche sur le sujet, des réflexions futures peuvent se focaliser sur d'autres natures de connaissance, notamment dans le domaine du Marketing, de la Finance, de la

Stratégie,... Cette piste pourrait ainsi mettre en évidence l'importance de la nature de la connaissance comme une variable à retenir, lors du transfert.

Nous proposons aussi de répliquer les variables de notre travail conceptuel, en prenant des cas d'entreprises Marocaines, disposant de filiales à l'étranger. Actuellement au Maroc, plusieurs groupes opérant dans des secteurs d'activité différents (banque et finance, Assurances, Télécom, Immobilier, Industrie,..) ont réussi une expansion internationale, en s'orientant principalement vers le marché Africain. L'objectif étant donc de s'inscrire dans le cadre d'une logique de partenariat Sud-Sud, en explorant d'abord l'existence d'une stratégie de transfert de savoir dans les entreprises Marocaines, et voir dans quelle mesure les facteurs du contexte Marocain et Africain influencent ce transfert.

Enfin, et comme piste complémentaire de recherche, il serait intéressant d'intégrer des études longitudinales dans l'analyse du phénomène. Ça serait aussi l'occasion pour comprendre les soubassements de certaines décisions prises par les FMN.

Le fort ancrage contextuel caractérisant le champ d'étude du transfert de connaissance dans les FMN, représente une opportunité pour enrichir les travaux existants et diversifier les thématiques à approfondir, tenant compte des spécificités et particularités de chaque contexte.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. (2001). From Boston to Beijing: Managing with a world view. South-Western Pub.
- Adler, N.J., & Ghadar, F. (1990). Strategic human resource management: a global perspective (pp. 235-260). M. Pieper (Ed.).
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université du Québec.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. *Technovation*, 19(1), 53-63.
- Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique. D Eduardo and JP Dupuis (Ed s.), *Gestion en Contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche (No. hal-01123768).
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. *Méthodes de recherche en management*, 2.
- Allard-Poesi, F., Germain, O., Huault, I., & Koenig, G. (2015). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées? Quatre regards. *Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise*, (23), 111-140.
- Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., & Muller, M. (2002). The Transmission and Adaptation of 'American' Traits in US Multinationals Abroad: Case Study Evidence from the UK. *Leicester Business School*.
- Altmeyer, S. (2010). Competences in inter-religious learning. In *International handbook of inter-religious education* (pp. 627-640). Springer Netherlands.
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?. *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 19.

- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2008). Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération: une analyse du secteur européen des biotechnologies. In Communication à la 17^{ème} Conférence de l'AIMS, du (Vol. 28).
- Antal, A. B. (2001). Expatriates' contributions to organizational learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
- Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1193.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective* (Vol. 173). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arrow, K. E. (1974). *The limits of organization*, Norton Edition.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *Pearson Education Universitaire*, p. 11-62.
- Bachelard, G. (1941). *Les Intuitions atomistiques: essai de classification*, Collection: Bibliothèque de la Revue des Cours et Conférences.
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Bailey, M. T. (1992). Do physicists use case studies? Thoughts on public administration research. *Public Administration Review*, 47-54.
- Balambo, MA, (2013), *Culture nationale et développement de la confiance inter organisationnelle en milieu supply chain : Le cas du Maroc*.
- Baloff, N. (1970). Startup management. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (4), 132-141.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2005). Co-evolution of social capital and knowledge: an extension of the Nahapiet and Ghoshal (1998) framework. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. DD1-DD6). Academy of Management.
- Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). Managerial Gompensation and Firm Performance: A General Research Framework. *Academy of Management journal*, 41(2), 135-145.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership*, 26(1), 34-39.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Yoshihara, H. (1988). New challenges for Japanese multinationals: is organization adaptation their Achilles heel?. *Human Resource Management*, 27(1), 19-43.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The review of Economics and Statistics*, 31-40.
- Beechler, S., & Yang, J. Z. (1994). The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies. *Journal of International Business Studies*, 467-491.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Organizational learning: the management of the collective self. *New Management*, 3(1), 6-13.
- Bergadaa, M., & Nyeck, S. (1992). Induction et déduction dans la recherche en marketing.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday, 58, 749-83.
- Bernardin, H. John, and Joyce, EA Russel, (1993). *Human Resource Management An Experiential Approach*.
- Bertaux, D., & Centre d'étude des mouvements sociaux (Paris). (1976). *Histoires de vies-ou récits de pratiques?: méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. CNRS-CDSH.
- Berthoin Antal, A., Lenhardt, U., & Rosenbrock, R. (2001). Barriers to organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 865-885.
- Berthon, B. (2003). *Pour une approche globale du transfert de connaissance: une illustration empirique à l'intra-organisationnel*. Paris Dauphine University.
- Berthon, B. (2004). *Comprendre et mesurer la dimension sociale du transfert de connaissances au sein des organisations: une vision intégrative*. Université Paris Dauphine, Paris.
- BÈS, M. P. (1998). *La capitalisation active des connaissances Principes, contextes et obstacles*. In *Annales des Mines*.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of management review*, 27(2), 204-221.

- Bhawuk, D. P. (2001). Evolution of culture assimilators:: toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(2), 141-163.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review*, 23(4), 773-795.
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1992). Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees. *Sloan Management Review*, 33(4), 61.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of management review*, 15(1), 113-136.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.
- Blaug, M. (1982). The distributional effects of higher education subsidies. *Economics of Education Review*, 2(3), 209-231.
- Blunch, N. H., & Castro, P. (2005). Multinational enterprises and training revisited: do international standards matter?. *Social Protection*, World Bank.
- Bogićević-Milikić, B. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: the propositions for Serbia. *Economic annals*, 54(181), 93-118.
- Bonache, J. (1999). The international transfer of an idea suggestion system: against radical relativism in international human resource management. *International Studies of Management & Organization*, 29(4), 24-44.
- Booth, A. L. (1993). Private sector training and graduate earnings. *The Review of Economics and Statistics*, 164-170.
- Bourquia R., (2011), « Culture politique au Maroc - A l'épreuve des mutations », L'Harmattan, Collection Logiques sociales ,244 pages.
- Bower, G. H. (1970). Imagery as a relational organizer in associative learning. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 9(5), 529-533.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate?. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 49-60.
- Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44-66.
- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International human resource management: Policy and practice*

for the global enterprise (Vol. 5). Psychology Press.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.

Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1998). Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 374-385.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.

Buckley, P. J., & Carter, M. J. (1999). Managing cross-border complementary knowledge: conceptual developments in the business process approach to knowledge management in multinational firms. *International Studies of Management & Organization*, 29(1), 80-104.

Buckley, P. J., & Carter, M. J. (2002). Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises. *Journal of International Management*, 8(1), 29-48.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 539-561.

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). London: Heinemann.

Buttolph, D. (1992). A new look at adaptation. *Science Communication*, 13(4), 460-470.

Cairncross, F. (1997). The death of distance. Harvard University Press, 19(9), 7.

Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.

Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. *Developing global business leaders*, 243-256.

Caligiuri, P. M., & Phillips, J. M. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1102-1116.

Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?. *People and Strategy*, 24(3), 27.

Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership

effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.

Cascio, W. F. (2006). 10 Global performance management systems. *Handbook of research in international human resource management*, 176.

Cazal, D. (1998). Intérêt et limites des comparaisons internationales. F. Bournois et S. Roussillon, *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'Organisation, 411-427.

Cerdin, J. L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, (1), 155-175.

Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Buckley, P. J. (2008). Close neighbours and distant friends—perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17(3), 217-234.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2003). Explorer et tester: deux voies pour la recherche. Thiétart RA et coll.(éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553.

Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hunt, R. G. (1997). Testing the effects of vertical and horizontal collectivism a study of reward allocation preferences in China. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(1), 44-70.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

Chew, W. B., Leonard-Barton, D., & Bohn, R. E. (1991). Beating Murphy's law. *Sloan Management Review*, 32(3), 5-16.

Child, J., & Tse, D. K. (2001). China's transition and its implications for international business. *Journal of international business studies*, 32(1), 5-21.

Child, J., & Yan, Y. (2001). National and transnational effects in international business: Indications from Sino-foreign joint ventures. *MIR: Management International Review*, 53-75.

Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2), 199-224.

Claus, L. (1998). The role of international human resource in leading a company from a domestic to a global corporate culture. *Human Resource Development International*, 1(3), 309-326.

Cohen, M. D. (1991). Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2(1), 135-139.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Copeland, L. (1985). *Going international: How to make friends and deal effectively in the global marketplace*. Plume.
- Copeland, L., & Griggs, L. (1988). The internationable employee. *Management Review*, 77(4), 52.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et filesysteme*. Paris: Editions du Seuil.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales (Vol. 19)*. Paris: la Découverte.
- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and technology management*, 20(1), 39-68.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302, 330.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1998). Environments and operations. *International Business*, 444-471.
- Dasen, P. R. (1993). *L'ethnocentrisme de la psychologie*, Editions l'Harmattan, Paris.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy—Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, (1), 9-14.

- Deschamps, B. (2000). Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques. ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7. Association pour la recherche qualitative.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Dore, R. P. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford University Press on Demand.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602.
- Dowling, P. J. (1989). Hot issues overseas. *Personnel Administrator*, 34(1), 66-72.
- Dowling, P. J. (1999). Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human resource management (pp. 27-44). Gabler Verlag.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (1988). International human resource management: An Australian perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), 39-65.
- Downes, M., Thomas, A. S., & McLarney, C. (2000). The cyclical effect of expatriate satisfaction on organizational performance: the role of firm international orientation. *The Learning Organization*, 7(3), 122-134.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145-164.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, 15(4), 361-380.
- Drost, E. A., Frayne, C. A., Lowe, K. B., & Geringer, J. M. (2002). Benchmarking training and development practices: a multi-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 67-86.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly* (1976-), 17(2), 52-71.
- Duizabo, S., & Guillaume, N. (1996). Les enjeux du transfert de connaissances dans les entreprises. *Les Cahiers du GRES*, (9601).
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* {Vol. 1}. Greenwich, Conn.: JAI Press, 75-123

- Dunning, J. H. (Ed.). (1993). *The theory of transnational corporations* (Vol. 1). Taylor & Francis.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981). The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry. *Managerial and Decision Economics*, 2(4), 197-210.
- Dunphy, D., Turner, D., & Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, 16(4), 232-244.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Edström, A., & Galbraith, J. (1994). Alternative policies for international transfers of managers. *MIR: Management International Review*, 71-82.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 248-263.
- Edwards, T., & Ferner, A. (2002). The renewed 'American Challenge': a review of employment practice in US multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33(2), 94-111.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1, 139-164.
- Elger, T., & Smith, C. (2005). *Assembling work: Remaking factory regimes in Japanese multinationals in Britain*. OUP Catalogue.
- Ermine, J. L. (2000, September). Challenges and approaches for knowledge management. In *Proceedings of the 4th European Conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases* (pp. 5-11).
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K. (2008). *Financialization at work: key readings and commentary*.
- Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Eyraud, F., Marsden, D., & Silvestre, J. J. (1990). Occupational and internal labour markets in Britain and France. *Int'l Lab. Rev.*, 129, 501.

- Fann, K. T. (2012). Peirce's theory of abduction. Springer Science & Business Media.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human resource management journal*, 7(1), 19-37.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human resource management journal*, 7(1), 19-37.
- Ferner, A. (2000). The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR. OCCASIONAL PAPER-LEICESTER BUSINESS SCHOOL.
- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 304-321.
- Filatovchev, I., Liu, X., Lu, J., & Wright, M. (2011). Knowledge spillovers through human mobility across national borders: Evidence from Zhongguancun Science Park in China. *Research Policy*, 40(3), 453-462.
- Fine, G. A. (1984). Negotiated orders and organizational cultures. *Annual Review of Sociology*, 239-262.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). *Advanced human resource management*.
- Forsé, M., & Chauvel, L. (1995). L'évolution de l'homogamie en France: Une méthode pour comparer les diagonalités de plusieurs tables. *Revue française de sociologie*, 123-142.
- Forster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.
- Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- Frenkel, S. J., & Peetz, D. (1998). Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-Country Comparison. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37(3), 282-310.
- Fuchsberg, G. (1992). As cost of overseas assignments climb, firms select expatriates more carefully. *The Wall Street Journal*, 9, B1.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32(4), 56-70.
- Galbraith, J. K. (1985). *Anatomie du pouvoir*. Éditions du Seuil.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Research Notes and Communications: Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation. *Strategic management journal*, 19(12), 1193-1201.

- Geary, J. F., & Roche, W. K. (2001). Multinationals and human resource practices in Ireland: a rejection of the 'new conformance thesis'. *International Journal of Human Resource Management*, 12(1), 109-127.
- Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49-69.
- Gergen, K. (1992). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic books.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15(4), 603-626.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic management journal*, 10(4), 323-337.
- Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 16(6), 301-312.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*.
- Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. *Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1997). Le problème des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes: une solution pragmatique. In *Actes du colloque Constructivisme (s) et Sciences de Gestion IAE de Lille (Vol. 1, pp. 61-71)*.
- Glaser, B. S., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Cerdin, J. L. (2003). *International management: cross-boundary challenges*. Blackwell Pub..
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Goodman, P. S., Bazerman, M. H., & Conlon, E. J. (1980). Institutionalization processes in organizational change. *Research in organizational behavior*, 2.

- Gourlay, S. (2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1993). Organizational capabilities within a knowledge-based view of the firm.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gregersen, H. B., Hite, J. M., & Black, J. S. (1996). Expatriate performance appraisal in US multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 711-738.
- Gregory, B. (1973). Steps to an Ecology of Mind. *Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*.
- Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: Problems and prospects. *Organization science*, 6(1), 93-103.
- Guest, D. E., & Hoque, K. (1996). National ownership and HR practices in UK greenfield sites. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 50-74.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative science quarterly*, 47(2), 207-232.
- Gunnigle, P., Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Heraty, N., & Morley, M. (2002). Localization in human resource management: Comparing American and European multinational corporations. *Advances in Comparative International Management*, 14, 259-284.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hall, E. T. (1979). *Au delà de la culture*, trad. française. Seuil, Paris, 233pages.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Hamill, J. (1984). Labour relations decision making within multinational corporations. *Industrial Relations Journal*, 15(2), 30-34.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- Hannon, J. M., Huang, I. C., & Jaw, B. S. (1995). International human resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 531-554.
- Harari, E., & Zeira, Y. (1978). Training expatriates for managerial assignments in Japan. *California Management Review*, 20(4), 56-62.
- Harzing, A. W. (1999). *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*. E. Elgar.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Hayes, R. H., & Clark, K. B. (1985). *Exploring the sources of productivity differences at the factory level*Wiley. New York.
- Hedberg, B. (1979). *How organizations learn and unlearn*. Arbetslivs centrum.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- Heenan, D. A., Perlmutter, H. V., & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hellqvist, N. (2008). *Global Integration of Performance Management within MNCs. A theoretical framework*. Unpublished manuscript, University of Vaasa, Finland.
- Hennart, J. F., & Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?. *Journal of International Business Studies*, 515-538.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Holmes, W., & Piker, F. K. (1980). Expatriate failure: prevention rather than cure. *Personnel Management*, 12(12), 30-33.
- Howitt, P., & Aghion, P. (1998). Capital accumulation and innovation as complementary factors in long-run growth. *Journal of Economic Growth*, 3(2), 111-130.
- Hu, Y. S. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management*

Review, 37(4), 73-88.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

Huo, Y. P., Huang, H. J., & Napier, N. K. (2002). Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.

Husted, K., & Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with Western participation. *Management International*, 6(2), 17.

Hutchings, K., & Michailova, S. (2004). Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 84-94.

Ingham, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue française de gestion*, 97, 105-121.

Ingham, M. (Ed.). (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Supérieur.

Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization science*, 9(4), 454-468.

Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1998). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of world business*, 32(4), 351-368.

James, E. (1950). Clemence et Doody-The Schumpeterian system. *Revue économique*, 1(4), 509-509.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Johnson, E. J. (1988). Expertise and decision under uncertainty: Performance and process. The nature of expertise, 209-228.

Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43(2), 322-335.

- Kalika, M., Laval, F., & Guilloux, V. (2000). Internationalisation de la GRH: spécificité des actifs et relations inter-organisationnelles (No. 123456789/3423). Paris Dauphine University.
- Kanter, R. M., & Corn, R. I. (1994). Do Cultural Differences Make a Business Difference?: Contextual Factors Affecting Cross-cultural Relationship Success. *The Journal of Management Development*, 13(2), 5-23.
- Katz R., Allen T.J. (1982), Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups, *R&D Management*, vol.12, n°1, pp.7-19.
- Katz, H. C., & Darbshire, O. R. (2000). *Converging divergences: Worldwide changes in employment systems* (Vol. 32). Cornell University Press.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kefalas, A. G. (1998). Think globally, act locally. *Thunderbird International Business Review*, 40(6), 547-562.
- Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. (1960). Industrialism and industrial man. *Int'l Lab. Rev.*, 82, 236.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Khilji, S. E. (2003). To adapt or not to adapt?exploring the role of national culture in HRM-A study of Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 109-132.
- Kidger, P. J. (2002). Management structure in multinational enterprises: Responding to globalisation. *Employee Relations*, 24(1), 69-85.
- Kim, D. H. (1993). A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506-521.
- Kim, Y., & Gray, S. J. (2005). Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Australian multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 809-830.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Klein, R. B. (1991). Compensating Your Overseas Executives, Part 3: Exporting US Stock Option Plans to Expatriates. *Compensation & Benefits Review*, 23(1), 27-38.

- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 411-432.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 625-645.
- Kogut, B., & Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of international business studies*, 417-426.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning as the science of learning and development*. Englewood Cliffs NPH, editor1984.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., Latham, M. E., Cummings, L. L., & Hollingworth, D. (1997). Organization-based self-esteem: Theoretical and empirical analyses of mediated and moderated effects on organizational commitment. Working paper, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.
- Kovach, R. C. (1994). Matching assumptions to environment in the transfer of management practices: Performance appraisal in Hungary. *International Studies of Management & Organization*, 24(4), 83-99.
- Kuiken, J., & van der Sijde, P. (2011). Knowledge transfer and capacity for dissemination: A review and proposals for further research on academic knowledge transfer. *Industry and Higher Education*, 25(3), 173-179.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at "the firm". *Business Horizons*, 43(1), 65-74.
- Lane, C. (1989). *Management and labour in Europe: The industrial enterprise in Germany, Britain, and France*. Edward Elgar Pub.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.

- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 587-607.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Laval, F., Guilloux, V., & Kalika, M. (1998). La GRH face à la globalisation: le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. Congrès de l'AGRH, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, novembre.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lawler, J. J., & Hundley, G. S. (2008). *The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits: Institutional and Cultural Limits (Vol. 21)*. Emerald Group Publishing.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Le Moigne, J. L. (1991). Confiance et complexité. In *Colloque Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité*, Université de Technologie de Compiègne.
- Le Moigne, J. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes. Que sais-je? n° 2969*. Presses universitaires de France.
- Lee, A. S. (1999). Rigor and relevance in MIS research: Beyond the approach of positivism alone. *Mis Quarterly*, 29-33.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive human resource management and strategic planning*. Quorum Books.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.

- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-85.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC Press.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC Press.
- Lincoln, J. R., Hanada, M., & McBride, K. (1986). Organizational structures in Japanese and US manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 338-364.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Liu, W. (2004). The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower*, 25(6), 500-517.
- Livian, Y. F., & Louart, P. (1993). Le voyage de la culture et de la motivation—des sciences sociales à la gestion des ressources humaines. *Repenser la gestion des ressources humaines*.
- Logger, E., & Vinke, R. (1995). Compensation and appraisal of international staff. *International human resource management*, 252-269.
- Lowell, B. L., & Findlay, A. (2001). Migration of highly skilled persons from developing countries: impact and policy responses. *International migration papers*, 44, 25.
- Lu, Y., & Bjorkman, I. (1997). HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 614-628.
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 877-903.
- Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of management studies*, 29(2), 155-174.
- Machlup, F. (2014). *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume III: The Economics of Information and Human Capital* (Vol. 3). Princeton university press.
- Mack, M. (1995). L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. *revue française de gestion*, Octobre-Septembre 1995
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- Markus, M. L. (1997). The qualitative difference in information systems research and practice. In *Information systems and qualitative research* (pp. 11-27). Springer US.

- Martin, G. & Bomont, P., (1998). Diffusing "best practice" in multinational firms: prospects, practice and contestation, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (7): 671-695
- Martin, X. & Salomon, R., (2003). Knowledge transfer capacity and its implications the theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 34: 356-373.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 680-697.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *Communication à la conférence de l'AIMS*.
- McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Harvard Business Press.
- Melvin, S., and Sylvester, K. (1997). Shipping out. *The Chinese Business Review*, 30-34
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.
- Mendez, A. (2005). Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. In *Revue internationale sur le travail et la société* (Vol. 3, No. 2, pp. 756-786).
- Mérignac, O. (2005). Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation: les liens entre performance économique et performance sociale. *Congrès de l'AGRH*.
- Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Economica.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Meyer, M. H., & Zack, M. H. (1996). The design and development of information products. *MIT Sloan Management Review*, 37(3), 43.
- Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California management review*, 45(3), 59-77.
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2004). *Knowledge Sharing and National Culture*.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil des nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck, 2e édition.

- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M., (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of management review*, 16(2), 318-339.
- Minbaeva, D. & Michailova, S., (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: the role of disseminative capacity, *Employee relations*, 26 (6): 663-679.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703-713.
- Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices and knowledge transfer in multinational companies. *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, 1-27.
- Minbaeva, D., (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, 34 (1): 125-135
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Miner, A. S., & Mezias, S. J. (1996). Ugly duckling no more: Past and futures of organizational learning research. *Organization science*, 7(1), 88-99.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). New organizational forms and the new career. DT Hall & Associates, *The career is dead: Long live the career*, 72-101.
- Moore, F., & Rees, C. (2008). Culture against cohesion: Global corporate strategy and employee diversity in the UK plant of a German MNC. *Employee Relations*, 30(2), 176-189.
- Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M., (2006). A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities. In G. Stahl & I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Mucchielli, R., (1988). *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris: Entreprise moderne d'édition.

- Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *Handbook of labor economics*, 3, 2485-2563.
- Murtha, T. P., Lenway, S. A., & Bagozzi, R. P. (1998). Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 19(2), 97-114.
- Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International journal of Manpower*, 25(6), 518-534.
- Myloni, B., Harzing, A.W.K. & Mirza, H., (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies, *International Journal of Manpower*, 25 (6): 518-534.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Nahapiet, J. & Ghoshal S, (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2): 242.
- Nankervis, A. R., Compton, R. L., & Baird, M. (2002). *Strategic human resource management*. Nelson Thomson Learning.
- Negandhi, A. (1986). Role and structure of German multinationals: a comparative profile. *European Approaches to International Management*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Nelson, R., & Winter, S., (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press.
- Neupert, K. E., Baughn, C. C., & Thanh Lam Dao, T. (2005). International management skills for success in Asia: A needs-based determination of skills for foreign managers and local managers. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 165-180.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 753-779.
- Noblet, J. P., & Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art. *Management & Avenir*, (5), 33-50.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). Models of knowledge management in the West and Japan.in P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, and A. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning, And Co-Operation*, Oxford, UK: Basil Blackwell, 117–144.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and

synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

Noorderhaven, N., & Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.

O'Dell, C. & Grayson, C., (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40 (3): 154-174.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D., (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.

O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 309-333.

O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Globalwork: Bridging distance, culture, and time*.

Ohmae, K., (1994). *The Borderless World*, Harper Collins, London.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.

Ondrack, D. (1985). International transfers of managers in North American and European MNEs. *Journal of International Business Studies*, 1-19.

Oppat, K. (2009). *Disseminative Capabilities: a case study of collaborative product development in the automotive industry*. Springer Science & Business Media.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Osman-Gani, A. M. (2000). Developing expatriates for the Asia-Pacific region: A comparative analysis of multinational enterprise managers from five countries across three continents. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 213.

Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative: postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.

Parent, R., Roy, M., & St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.

Parnell, J. A., & Hatem, T. (1999). Cultural antecedents of behavioural differences between American and Egyptian managers. *Journal of Management Studies*, 36(3), 399-418.

Paul Huo, Y., & Von Glinow, M. A. (1995). On transplanting human resource practices to China: A culture-driven approach. *International Journal of Manpower*, 16(9), 3-15.

- Pauleen, D. J., & Murphy, P. (2005). In praise of cultural bias. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 21-22.
- Peirce, C. S. (1965). *Pragmatism and pragmaticism* (Vol. 5). Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E., (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York : Wiley.
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 167-194.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of world business*, 4(1), 9-18.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche*, 372-388.
- Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. L'Harmattan, pp.221, *Economie et innovation - L'esprit économique*.
- Peter, D., Welch Denise, E., & Schuler Randall, S. (1999). *International human resource management: managing people in multinational context*. South-Western College Publishing.
- Peters, T. & Waterman, R., (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, NY : Harper and Row.
- Pfeffer, G., (1981). *Power in organizations*, Toronto: Pitman.
- Phatak, A.V. (1989). *International Dimensions of management*. Boston.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.
- Piaget, J. (1970). *Épistémologie des sciences humaines*.
- Poirey, K. (1997). *Ethnocentrisme dans les organisations multinationales Françaises : Quels risques de crise pour la GIRH?*
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of modern physics*, 34(4), 601.
- Polanyi, M., (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M., (1966). *The tacit dimension*, NY: Anchor Day.
- Popper, K., (1990). *Le réalisme et la science : post scriptum à la logique de la découverte scientifique*, Paris : Hermann.
- Porter, M., (1991). Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, (12): 95-117.

Powell, W. & DiMaggio, P., (1991). The new institutionalism in organizational analysis, University of Chicago Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation.

Prahalad, C.K., (1993). The role of core competencies in the corporation. Research in technology management, 36 (6) : 40-47.

Prax, J. Y. (2000). Le guide du knowledge management. Paris: Dunod, 189.

Prax, JY. (2005). Le manuel du Knowledge Management, une approche de 2ème génération. Editions Dunod, Paris, France.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. Academy of management review, 26(1), 22-40.

Priestley, J., & Samaddar, S. (2007). The role of ambiguity in the transfer of knowledge within organizational networks. Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations: Issues, Trends, Opportunities and Solutions, Idea Group, Hershey, PA, 211-9.

Pudelko, M. & Harzing, A.W., (2008). The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards headquarters practices, standardization towards global best practices and localization, Organizational Dynamics, 37 (4): 394–404.

Purcell, J. & Ahlstrand, B., (1994). Human resource management in Multi-divisional company, Oxford : Oxford University press.

Quintanilla, J., & Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. International Journal of Human Resource Management, 14(3), 363-368.

Quivy, R. et Von Campenhoudt, L., 1995. Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Ed. Dunod.

Raymond-Alain, T. (2007). Méthodes de recherche en management. Collection: Gestion Sup, Dunod.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. Administrative science quarterly, 48(2), 240-267.

Reichertz, J. (2004). 4.3 Abduction, deduction and induction in qualitative research. A Companion to, 159.

Reix, R. (1995). Systèmes d'Information de Gestion. Editions d'Organisation.

Renard, L., St-Amant, G., & Dahou, S. B. (2007). Présentation critique de l’approche basée sur les ressources. Document de travail, Groupes de Recherche sur les Capacités Organisationnelles, ACFAS.

Rhinesmith, S. H. (1992). Global mindsets for global managers. Training & Development, 46(10), 63-69.

- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Science Communication*, 1(4), 499-514.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovation*. Free Press, New York.
- Rogers, E., (1982). *Diffusion of Innovations*, NY: Simon & Schuster.
- Rolland, N., & Chauvel, D. (2000). Knowledge transfer in strategic alliances. *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*, 225-236.
- Rosenzweig, P. M. (2006). The dual logics behind international human resource management: Pressures for global integration and local responsiveness. *Handbook of research in international human resource management*, 36-48.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 229-251.
- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 16(2), 340-361.
- Rossion, F. (2008). *Transfert des savoirs: Stratégies, moyen d'action, solutions adaptées à votre organisation*.
- Rousseau, D.M., (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures, in B. Schneider (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational psychology*, 3: 153-192, San Francisco: Jossey-Bass.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of management studies*, 39(5), 645-672.
- Ryles, R., (1949). *The concept of mind*. London: Hutchinson.
- Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F., & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de brouwer.
- Salamin, X., Fofana, M., Davoine, E. (2013). *La culture d'entreprise de la maison-mère entre influences du pays d'origine et influences globales Le cas d'une banque suisse internationale*.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, Inc..
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Pergamon Pr.

- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?. *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.
- Sandelands, L. E., & Stablein, R. E. (1987). The concept of organization mind. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 135-161.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Schein, E. H., (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, T. (2005). What determines absorptive capacity. In DRUID summer conference.
- Schneider, S. C., Barsoux, J. L., & Lavoyer, V. (2003). *Management interculturel*. Pearson education.
- Schoenecker, T. S., & Cooper, A. C. (1998). The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1127-1143.
- Schröter, O., & Davoine, E. (2009). The Cross-National Transfer of HRM Practices in Multinational Companies towards their Swiss Subsidiaries. *Actes de Congrès*.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N., (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture, *Journal of International Business Studies*, 29 (1): 159–177.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Dowling, P. J., Welch, D. E., & De Cieri, H. (1991). Formation of an international joint venture: Davidson Instrument Panel. *Human Resource Planning*, 10, 304-309.
- Schuler, R.S. & Tarique, I., (2007). International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 717-744.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 213-242.
- Schumpeter, J., (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Scott, W. R., 1991. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Sculion, H. & Starkey, K., (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm, *The international journal of human resource management*, 11(6): 1061-1081.

Scullion, H., & Collings, D. (2010). *Global talent management*. Routledge.

Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 449-464.

Selmer, J., Torbiorn, I., & de Leon, C. T. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: predeparture and post-arrival. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 831-840.

Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.

Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949). *The mathematical theory of communication*, Urbana: University of Illinois Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*; Univ. of Illinois. Urbana, 114.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 519-535.

Shepherd, D., & Pringle, J. (2000). National and organisational cultures: A critical intersection. *Revue de gestion des ressources humaines*, (38), 146-157.

Simon, H., (1991). Bounded rationality and organizational learning, *Organization science*, 2 (1): 125-134.

Simonin, B., (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20: 595–623.

Sisson, K. (2007). *Revitalising Industrial Relations: Making the Most of the "institutional Turn"*. Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.

Smale, A., (2008). Global HRM integration: A knowledge transfer perspective, *Personnel Review*, 37(2): 145-164.

Smale, A., Suutari, V. & Kimmo., R., (2005). Host-country effects on knowledge transfers through expatriates. Conference presentation: Proceedings of the 6th conference of International Human Resource Management, Cairns, Australia.

Sorge, A. (1996). Societal effects in cross-national organization studies. *The Changing European Firm: Limits to Convergence*, Routledge: London, 67-86.

Sparrow, P., (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5): 845 – 867.

Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource*

Management, 5(2), 267-299.

Sparrow, P.R., Brewster, C. & Harris, H., (2004). Globalizing human resource management, London: Routledge.

Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. Strategic management journal, 17(S2), 5-9.

Spender, J-C., (1996). Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic Management Journal, 17: 45-62.

Stahl, G. K., & Cerdin, J. L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. Journal of Management Development, 23(9), 885-902.

Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. Organization Science, 19(1), 160-176.

Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. Journal of management Studies, 29(6), 713-740.

Stehle, W., & Erwee, R. (2007). Transfer of human resource practices from German multinational enterprises to Asian subsidiaries (Doctoral dissertation, Singapore Human Resources Institute).

Strauss, A. (1982). Interorganizational negotiation. Journal of Contemporary Ethnography, 11(3), 350.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory.

Strauss, A., Schatzman, L., Ehrlich, D., Bucher, R., & Sabshin, M. (1963). The hospital and its negotiated order. The hospital in modern society, 147(169), b52.

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of management, 25(3), 457-484.

Susaeta, L., & Pin, J. R. (2008). The five phases in the transfer of HR policies and practices within MNCs.

Sveiby, K., (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, Journal of Intellectual Capital, 2 (4).

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. Organizational behavior and human decision processes, 82(1), 9-27.

Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, Strategic Management Journal, Special Issue, 17: 27-43.

Tahvanainen, M. (2000). Expatriate performance management: The case of Nokia Telecommunications. Human Resource Management, 39(2, 3), 267.

- Takeuchi, H. (2001). 15 Towards a Universal Management Concept of Knowledge. *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*, 315.
- Tallman, S. B., & Yip, G. S. (2001). Strategy and the multinational enterprise. *The Oxford handbook of international business*, 317-348.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives*. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures: an American company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 332-358.
- Taylor, B. (2001). The management of labour in Japanese manufacturing plants in China. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 601-620.
- Taylor, S., S. Beechler, and N. Napier, (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management, *Academy of Management Review*, 21 (4): 959-985.
- Teece, D. J. (1976). Multinational corporation and the resource cost of international technology transfer.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J., (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. *The economic journal*, 87: 242-261.
- Teece, D.J., (1998). Capturing value from knowledge assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets, *California Management Review*. 40 (3).
- Thévenet, M., & Chevalier, A. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Thiétart, R.A., (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Thornhill, A. R. (1993). Management training across cultures: The challenge for trainers. *Journal of European Industrial Training*, 17(10).
- Thurow, L. (2000). *Creating wealth*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 270-283.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.
- Toynbee, P. (2001). Who's afraid of global culture. *On the edge: Living with global capitalism*, 191-212.

- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch., (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, McGraw-Hill, New York.
- Tsai, W. & Ghoshal, S., (1998). Social capital and value creation: The role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.
- Tsai, W., (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996-1004.
- Tsai, W., (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13: 179-190.
- Tsang, E. W., & Yip, P. S. (2007). Economic distance and the survival of foreign direct investments. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1156-1168.
- Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research, *Human relations*, 50(1): 73-89.
- Tsoukas, H., (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.
- Tung, R., (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals, *California Management Review*, 25 : 57–71.
- Tung, R., (2000). *Human resource management international*, (Ed.) The IEBM handbook of international business, International Thomson Business Press, London.
- Turner, T., D’Art, D. and Gunnigle, P. (1997). Pluralism in Retreat? A Comparison of Irish and Multinational Manufacturing Companies, *International Journal of Human Resource Management*, 8(6): 825–40.
- Usunier, J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction to management research*. Paris: Economica.
- Van Vijk, R., Van den Bosh, R. & Volberda, H., (2003). Knowledge and networks, in Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, London, Blackwell.
- Vitols, S., Hall, P. A., & Soskice, D. W. (2001). *Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK*.
- Volkov I. (2011). *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales: efficacité et influence des facteurs contextuels*. Thèse de doctorat en Relations Industrielles, Université de Montréal, Montréal.

- Von Glasersfeld, E. (1988). Constructivism as a Scientific Method. *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3(2), 8-9.
- Von Hayek, F., (1945). The use of knowledge in society, *The American Economic Review*, 35 (4): 519-530.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wächter, H. (2003). The "country-of-origin Effect" in the Cross National Management of Human Resources: Results and Case Study Evidence of Research on American Multinational Companies in Germany. Rainer Hampp Verlag.
- Walsham, G., (1993). *Interpreting information systems in organizations*. Chichester:Wiley.
- Walton, R. E. (1976). The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, 3(3), 3-22.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 608-631.
- Waxin, M. F. (2008). Le recrutement et la sélection à l'international. *Gestion des ressources Humaines Internationales*, 151-204.
- Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*, 34(1), 51-67.
- Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*, 34(1), 51-67.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Weissman, D., & Furnham, A. (1987). The expectations and experiences of a sojourning temporary resident abroad: A preliminary study. *Human relations*, 40(5), 313-326.
- Welsch, H., Liao, J., & Stoica, M. (2001). Absorptive capacity and firm responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented firms. In *Proceedings of 2nd USASBE/SBIDA Conference, An Entrepreneurial Odyssey, Orlando, USA (Vol. 2, pp. 7-10)*.
- Wenger, E., & Lave, J. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)* by. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westney, D. E. (1993). Cross-Pacific internationalization of R&D by US and Japanese firms. *R&D Management*, 23(2), 171-181.

- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Whitley, R. (1998). Internationalization and varieties of capitalism: the limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems. *Review of international political economy*, 5(3), 445-481.
- Whitley, R., & Kristensen, P. H. (1996). *The changing European firm: limits to convergence*. Cengage Learning EMEA.
- Wilkins, S. (2001). International briefing 9: Training and development in the United Arab Emirates. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 153-165.
- Willmott, H. (2010). Institutional work for what? Problems and prospects of institutional theory. *Journal of Management Inquiry*.
- Winter, S. & Szulanski, G., (2002). Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets." In C.W. Choo and N. Bontis (eds), *The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: 207-221. Oxford: Oxford University Press.
- Winter, S. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. *The strategic management of intellectual capital*, 165-187.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Education permanente*, 135, 57-à.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.
- Yin, R., (2003). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, Robert K, (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, Vol 5, CA : Sage, Newbury Park
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
- Yuen, E. C., & Kee, H. T. (1993). Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices. *MIR: Management International Review*, 361-383.

- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 45.
- Zack, M., (1999). Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, (41) 3: 125-146.
- Volkov I. (2011). Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales: efficacité et influence des facteurs contextuels. Thèse de doctorat en Relations Industrielles, Université de Montréal, Montréal.
- Zahir M. (2015), Transfert de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous-traitance Grandes entreprises - PME : cas de l'industrie automobile au Maroc. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Cadi Ayyad (GREFSO), et Université d'Auvergne (CRCGM).
- Zaheer, S., Schomaker, M. S., & Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 18-27.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations* (Vol. 1973). New York: Wiley.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (1999). From organizational routines to dynamic capabilities (p. 38). INSEAD.

ANNEXES

Annexe I : Guide d'entretien.

Annexe II : Captures d'écran du logiciel NVIVO 10 (arborescence des nœuds et organisation des cas).

Annexe III : Exemple d'entretien retranscrit

Annexe I : Exemple de Guide d'entretien (cas ZETA)

GUIDE D'ENTRETIEN

Cas : ZETA
Interviewé : T.K

Date et heure : 21/05/2015 – 10H
Fonction : DRH

Présentation de l'interviewé : Profil académique, expériences au sein de la maison mère et de la filiale.

Présentation de la société mère : Activité/Mission/objectifs. Stratégie internationale, implantations et choix du mode d'entrée.

Présentation de la filiale Marocaine :

- Effectif/Activité/Marché cible/Stratégie définie.
- Direction des ressources humaines Maison mère et filiale (effectif et organisation)
- DRH : Relation hiérarchique Subs et fonctionnelle maison mère.

Pratiques RH transférées de la MM:

- Importance de la fonction RH (maison mère et filiale).
- Pratiques faisant l'objet d'un transfert de la MM vers la filiale : Recrutement (process, Comité de recrutement, tests,...), formation (Ingénierie, programme et cursus, contenu, budget alloué), rémunération (barèmes, primes et bonifications, évaluation de la performance (établissement des objectifs, bilan, entretien annuel,...) Gestion de carrières (Evolution, Mobilité, Diversité), Avantages Sociaux, SSE, gestion des relations sociales, conditions de travail.
- Pratiques RH stratégiques : talents et hauts potentiels, Plans de succession.
- Connaissances Tacites/explicites ?

Facteurs impactant le Transfert de connaissance :

- Stratégie d'entreprise : globale ou locale/ Autonomie de la filiale.
- Structure organisationnelle : centralisée ou décentralisée ? pouvoir de décision ?
- Culture organisationnelle : Degré d'universalisme et de compatibilité de la culture organisationnelle.
- Culture de pays : origine (bureaucratie, élitisme, le contrôle, le respect de la hiérarchie et du pouvoir) et hôte/ effet de domination. Distance culturelle (langue, religion, traditions, travail d'équipe, flexibilité, honnêteté, ouverture d'esprit ...)
- Profil institutionnel pays/ Réglementation, lois et institutions. Distance institutionnelle. / ex :niveau de qualification locale.
- Capacité d'absorption de la filiale : habilitée à innover et à intégrer une nouvelle connaissance/ internalisation de la connaissance.
- Influence du secteur d'activité.
- Aspect relationnel : Coalition de transfert et son attitude à l'égard de la MM (implication de la haute direction, adhésion, sentiment d'appartenance, confiance, engagement, motivation, degré de proximité...) et relation de jeux de pouvoir.
- Présence d'expatriés : faciliter l'appropriation psychologique des pratiques transférées par la HQ.

Standardisation ou Adaptation de la connaissance

Mesure de l'efficacité du transfert :

- Internalisation et appropriation de la connaissance.
- Impact sur la motivation/implication/rendement des salariés de la filiale.
- Mesure réalisée par la maison mère (Audit périodique, Reporting...).

Complément du guide d'entretien de ZETA -

EXTRAITS DES DOCUMENTS SECONDAIRES - ZETA

Afin d'accompagner le plan « **Drive the Change 2014-2016** », les priorités RH du Groupe s'articulent autour de trois axes :

1. optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences associées ;
2. développer les talents et promouvoir la diversité ;
3. soutenir l'engagement des salariés

ORGANISATION DU TRAVAIL

ZETA met également en place, **localement**, des dispositifs pour favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses salariés.

En France, l'accord relatif au télétravail (22 janvier 2007) donne la possibilité aux salariés qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en **alternance à domicile** d'un à quatre jours par semaine. 1 408 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2013.

Unaniment, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif leur permet de mieux concilier **vie privée et vie professionnelle** et d'être plus efficace dans leur travail, notamment par la réduction des temps de trajet.

GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Dans ce cadre, chaque métier, soutenu par la fonction RH, dresse le diagnostic de ses compétences à l'échelle mondiale, visant à identifier précisément :

- des compétences dites « critiques » – celles dont le besoin s'accroît pour l'entreprise et qu'il faut développer en recrutant et en formant des collaborateurs ;
- des compétences dites « sensibles » – celles dont le besoin diminue pour l'entreprise et pour lesquelles il faut préparer des plans collectifs et individuels de reconversion ou de redéploiement des ressources.

GPEC

Des agences RH implantées dans un premier temps en région parisienne, ont été étendues en juin 2014 dans chaque établissement industriel pour accompagner et conseiller tout collaborateur intéressé par la démarche

Gestion territoriale des emplois et compétences.

PRÉPARER LES LEADERS DE DEMAIN

Les orientations en termes de développement des talents fixées en 2012 évoluent pour **s'adapter à l'internationalisation du Groupe** : **P déploiement de la définition explicite et homogène partout dans le monde des critères de sélection des trois niveaux de potentiels** ;

animation du processus décentralisé de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont en charge de l'identification des potentiels et candidats aux postes clés.

LE ZETA LEADERSHIP ASSESSMENT La détection des talents s'appuie sur un outil d'assessment, en complément des évaluations de la performance durable et d'entretiens croisés : le ZETA Leadership Assessment (ZLA). Cet outil de développement est fondé sur sept critères de Leadership sélectionnés en cohérence avec le référentiel ZETA Management Way.

ÉVALUATION, DÉVELOPPEMENT ET RÉMUNÉRATION

Talent@ZETA un dispositif global, qui intègre ces trois dimensions (évaluer, développer, rémunérer) et qui a été mis en œuvre fin 2012 à travers le déploiement d'un outil unique à l'usage des managers, des collaborateurs (cols blancs) et de la fonction ressources humaines

L'évaluation de la performance est fondée sur trois principes : la collégialité, des critères partagés et le dialogue, à travers l'entretien individuel

La rémunération/ Les postes ont été évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur **la méthodologie internationale Hay**.

FORMATION :

La politique de formation du Groupe est axée en priorité sur le développement des compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles. **Les 12 écoles métiers, en charge du développement des compétences, élaborent leurs orientations** en matière de formation **au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Ces priorités formation sont déployées dans le monde, pays par pays.**

DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE EXPERTISE

Le développement de la filière expertise depuis quatre ans a permis de décloisonner davantage les savoirs, de mieux les capitaliser, les diffuser et les transmettre au sein du Groupe

QUALITÉ DU MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions

coaching interne /mentoring des primo managers ;

DIALOGUE SOCIAL

Le Comité de groupe ZETA (CGZ) est composé de 40 représentants, venus de 20 pays : 34 représentants des filiales détenues majoritairement par ZETA dans l'Union européenne ainsi que six observateurs dans le reste du monde (Argentine, Brésil, Corée, Maroc, Turquie, Russie).

CULTIVER LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

RELATIONS ÉCOLES ET UNIVERSITÉS À L'INTERNATIONAL En 2014 ZETA Maroc a signé un mémorandum pour la mise en place d'une filière professionnelle « bac pro » au sein de l'institut de formation aux métiers de l'industrie **automobile**. Ce partenariat de trois ans renouvelable favorise la mise en place des filières professionnelles dans le domaine de l'automobile.

WOMEN@ZETA, UN DISPOSITIF GLOBAL EN FAVEUR DE LA MIXITÉ HOMMES/FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Egalité de traitement entre hommes et femmes et à agir en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour tous.

France : **une égalité de traitement entre hommes et femmes en moyenne** ; P la mise en œuvre d'un budget spécifique pour garantir l'application de l'accord d'entreprise relatif à **la rémunération des femmes en congé maternité** ; P en 2012, un accord sur l'égalité professionnelle a été signé permettant par exemple la poursuite du déploiement du **télétravail** ou la reconnaissance de la diversité des situations familiales dans nos politiques RH (mariage, PACS, familles recomposées...).

Dans les pays, d'autres actions ont été mises en place **au plus près des préoccupations locales** avec la création de crèches en France ou au Brésil ou de salles d'allaitement en Argentine et en Espagne.

De nombreuses **actions sont menées globalement ou localement** en faveur de **la mixité hommes-femmes** et des femmes en interne pour faire évoluer l'environnement de travail ou les mentalités.

ZETA et le Rallye : unique en son genre, c'est le seul rallye raid 100 % féminin, basé sur les capacités d'orientation et de pilotage, développant une autre vision de la compétition automobile et nécessitant réflexion et rapidité d'exécution. Il permet de mettre en œuvre sur le terrain **des valeurs communes de dépassement de soi et d'esprit d'équipe**. Il est devenu un véritable outil **d'animation et de motivation des collaborateurs** qui fédère et inspire de nombreuses femmes du Groupe

FACILITER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Dans de nombreux pays, les clients se rassemblent pour échanger et partager autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité.

Annexe II : Captures d'écrans du logiciel NVIVO.10

Arborescence des nœuds

THESE ISCAE.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

☒ Fenêtre des éléments
☒ Rechercher
 Encodage rapide

Ancrer tout
 Désancrer tout
 Fenêtre de travail
 Fermer tout

Ancrée
 Signets
 Fenêtre
 Fenêtre des informations

Zoom
 Disposition
 Fenêtre des inf...

Bandes d'encodage
 Encodage

Surligner
 Liens à
 Relations
 Liens

Annotations
 Nœud
 Matrice de croisements

Matrice à condensés
 Caractéristique
 Sommaire

Référence
 Visualisation

Nœuds

Nœuds
 Relations
 Matrices de croisements

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Rapports

Rechercher: Rechercher dans Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancée

Nœuds

Nom	Sources	Références	Créé le
INFORMATIONS GENERALES CAS	54	268	18/08/2
ACT	15	36	18/08/2
POL-RH	39	84	18/08/2
RAT-DRH	12	33	18/08/2
PRO-REP	3	3	18/08/2
DRH-MA	14	36	18/08/2
PREZ STE	23	73	13/09/2
PRATIQUES RH TRANSFEREES	0	0	18/08/2
RECR	29	84	18/08/2
FORM	37	133	18/08/2
REMU	21	48	18/08/2
EV-PERF	20	40	18/08/2
GES-CAR	31	70	18/08/2
GES-TAL	18	35	18/08/2
REL-SLES	10	24	18/08/2
SSE	10	22	18/08/2
AUT-PRH	12	34	18/08/2
PR-LOCA	2	8	18/08/2
PR-GLOB	16	55	18/08/2
CONTEXTE NATIONAL	0	0	18/08/2
CULT-PH	13	62	18/08/2
CULT-PO	8	8	18/08/2
PIP-H	21	64	18/08/2
PIP-PO	16	25	18/08/2
SECT	5	6	18/08/2
DIS-CULT	9	20	18/08/2
DIS-INST	10	19	18/08/2
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	0	0	18/08/2
STRA	24	47	18/08/2
STRU-ORG	12	17	18/08/2
CULT-ORG	27	48	18/08/2
CAP-ABS	11	18	18/08/2
CAP-DISS	8	9	18/08/2
COMM	5	8	19/08/2
AUDIT	2	2	19/08/2
TAILLE & ANCIENN	1	4	03/11/2
CONTEXTE RELATIONNEL	0	0	18/08/2
PROX	10	22	18/08/2
CONF	6	8	18/08/2
ATTI	0	0	18/08/2
MOTIV	1	1	18/08/2
REL-CTRL	4	7	18/08/2
EXPAT	6	14	18/08/2
EFFICACITE DU TRANSFERT	0	0	18/08/2
IMPLAN	7	10	18/08/2
INTEGR	6	7	18/08/2
INTERN	8	11	18/08/2
SATISF	11	18	18/08/2
ECH-TRANS	4	8	19/08/2
SIRH	1	1	19/08/2
STANDARDISATION-ADAPTATION	0	0	18/08/2
STAND	5	16	18/08/2
ADAPT	9	25	18/08/2
TRA TACI EXPLIC	2	4	05/10/2

Sources des données et requêtes (cas ETA)

THESE ISCAE.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

☒ Fenêtre des éléments
 ☒ Rechercher
 ☐ Encodage rapide
 ☐ Ancrer tout
 ☐ Désancrer tout
 ☐ Fermer tout
 ☐ Ancrée
 ☐ Signets
 ☐ Zoom
 ☐ Disposition
 ☐ Fenêtre des informations
 ☐ Fenêtre des inf...
 ☐ Bandes d'encodage
 ☐ Surligner
 ☐ Annotations
 ☐ Liens à
 ☐ Relations
 ☐ Liens
 ☐ Nœud
 ☐ Matrice de croisements
 ☐ Matrice à condensés
 ☐ Caractéristique
 ☐ Sommaire
 ☐ Référence
 ☐ Visualisation

Sources

Rechercher: [] Rechercher dans: DOCUMENTS Rechercher Effacer Recherche avancée

DOCUMENTS

Nom	Nœuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Communiqué de presse ETA Digital RH	3	9	16/10/2015 12:34	KA	27/03/2016 00:49	KA
Congres_HR_les_pratiques_de_ETA_en_matiere_de_mobilite_interne	1	1	16/10/2015 12:35	KA	27/03/2016 00:49	KA
Document de référence 2014 ETA_fr	13	44	16/10/2015 12:34	KA	27/03/2016 00:50	KA
ETA GROUP Site ETA GROUP	8	15	16/10/2015 12:35	KA	27/03/2016 00:50	KA
Interactif_ETA_BilanSocial2013	7	9	16/10/2015 12:34	KA	27/03/2016 00:50	KA
l'essentiel de la Pol RH Bilan social 2012	3	5	16/10/2015 12:34	KA	16/10/2015 12:34	KA
Marque employeur et recrutement 2.0-2eme edition	0	0	16/10/2015 12:34	KA	16/10/2015 12:34	KA
rapport_ETA_sur_les_politiques_et_pratiques_de_remuneration_2014_vd_comm	0	0	16/10/2015 12:34	KA	27/03/2016 00:50	KA
Revue banque numéro ETA	4	4	16/10/2015 12:35	KA	27/03/2016 00:50	KA
SITE WEB ETA MAROC	6	9	16/10/2015 12:35	KA	27/03/2016 00:50	KA

Sources

Rechercher: [] Rechercher dans: ENTRETIENS Rechercher Effacer Recherche avancée

ENTRETIENS

Nom	Nœuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
ETA_Form	18	50	16/10/2015 12:36	KA	27/03/2016 00:49	KA
ETA_HRBP	21	88	16/10/2015 12:36	KA	27/03/2016 00:49	KA

Sources

Rechercher: [] Rechercher dans: Requêtes Rechercher Effacer Recherche avancée

Requêtes

Nom	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
ETA EXPAT	29/10/2015 02:26	KA	29/10/2015 02:26	KA
ETA MOTIV	29/10/2015 02:25	KA	29/10/2015 02:25	KA
ETA ATTI	29/10/2015 02:25	KA	29/10/2015 02:25	KA
ETA CONF	29/10/2015 02:25	KA	29/10/2015 02:25	KA
ETA PROX	29/10/2015 02:24	KA	29/10/2015 02:24	KA
ETA CAP DISSEM	27/10/2015 01:56	KA	27/10/2015 01:56	KA
ETA CAP ABSO	27/10/2015 01:55	KA	27/10/2015 01:55	KA
ETA CULT ORIG	27/10/2015 01:55	KA	27/10/2015 01:55	KA
ETA STRU ORIG	27/10/2015 01:54	KA	27/10/2015 01:54	KA
ETA STRAT	27/10/2015 01:54	KA	27/10/2015 01:54	KA
ETA SECT	25/10/2015 22:01	KA	25/10/2015 22:01	KA
ETA DIST INST	25/10/2015 22:00	KA	25/10/2015 22:00	KA
ETA DIS CULT	25/10/2015 22:00	KA	25/10/2015 22:00	KA
ETA PIP PO	25/10/2015 21:59	KA	25/10/2015 21:59	KA
ETA PIP H	25/10/2015 21:59	KA	25/10/2015 21:59	KA
ETA CULT PO	25/10/2015 21:58	KA	25/10/2015 21:58	KA
ETA CULT PH	25/10/2015 21:58	KA	25/10/2015 21:58	KA
ETA PRA LOC	25/10/2015 21:46	KA	25/10/2015 21:46	KA
ETA AUT PRRH	25/10/2015 21:45	KA	25/10/2015 21:45	KA
ETA REL_SLES	25/10/2015 21:44	KA	25/10/2015 21:44	KA
ETA PR GLOB	22/10/2015 21:47	KA	22/10/2015 21:47	KA
ETA PR LOC	22/10/2015 21:46	KA	22/10/2015 21:46	KA
ETA AUT PRH	22/10/2015 21:46	KA	22/10/2015 21:46	KA
ETA REL SLES	22/10/2015 21:45	KA	22/10/2015 21:45	KA
ETA GES TAL	22/10/2015 21:45	KA	22/10/2015 21:45	KA

KA 333 éléments

Annexe III : Exemple d'entretien retranscrit

ETA

Entretien avec G.K – Responsable du département Formation

Q : Déjà, dans un premier temps, est-ce qu'on peut commencer par une description de votre profil et de votre expérience au niveau de ETA ?

Très Bien. Moi Ça fait 10 que je travaille à ETA.

J'ai intégré ETA en tant que analyste au niveau sein de la direction de crédit.. Au bout de sept ans en financement j'ai intégré la formation en tant que Responsable de formation.

D'accord.

Q : En parlant de la formation, le département formation c'est un département qui fait partie de la direction des ressources humaines ?

Exactement le département formation fait partie je dirais fait partie du demi pôle capital humain qui fait partie lui-même la direction des ressources humaines. La direction est divisée en demi-pôles. Le développement du capital humain et le demi pôle de tout ce qui est administratif. La formation au même titre que la gestion de carrière et le recrutement font parties du développement du capital.

Q : Donc le département formation fait partie on dirait du développement du capital humain ?

Le développement du capital fait partie de DRH.

Q : au niveau même de l'organisation du département, il est organisé comment Le département formation ?

Le département formation, il y a des formateurs et l'autre côté administratif le reporting etc. Il y a cinq formateurs permanents et deux personnes sur volet administratif et logistique.

Q : on parlait tout à l'heure du lien de du département par rapport au pôle développement de carrière. Est-ce qu'il y'a un lien qui est fait entre la DRH ou bien le département formation au niveau de la maison-mère.

Exactement, au niveau de la maison-mère déjà il faut dire qu'ETA relève du pôle ETA-HQ, ce qui chapeaute toutes les filiales internationales. Au sein du ETA - HQ, la DRH et de la formation du 'ETA - HQ sont organisées de la même manière que ETA.

Q : La même l'organisation est calquée?

Exactement la même organisation. Mais c'est plutôt l'inverse.

Q : Ah bon organisation qui a été faite ?

C'est Organisation qui est un peu partout pareil. A la DRH il y a le pôle de développement du capital humain ou il y'a HPP, les formateurs. Il y a l'autre aspect qui s'occupe de tout ce qui est administratif. Sauf que sur le volet formation, ils ont un autre rôle c'est-à-dire que les formateurs ont un double casquettes. Ils sont formateurs, ils ont un portefeuille de formation et en même temps ils sont ce qu'on appelle training Partner Vis-à-vis des responsables formations dans certaines filiales. C'est-à-dire que, chaque formateur a un portefeuille de filiales pour lesquelles il est training Partner. C'est l'interlocuteur, c'est le vis-à-vis.

Q : Par rapport au volet formation d'une manière générale, l'importance qui est donnée à la formation au niveau de la maison-mère, c'est qu'il y a des volets qu'on donne beaucoup de l'importance, en termes de budget, en termes de temps alloué, le terme d'effectif.

Prioritaire, c'est un souci et on le voit d'ailleurs, dans les déclarations mêmes du grand patron.

Mais en terme de budget vous savez, les budgets, les budgets, il y a des restrictions budgétaires tout le monde passe.

Q : est-ce que c'est la même chose, c'est la même logique, qui était tenue au niveau de la maison-mère et au niveau de ETA Maroc ? Est-ce que c'est la même approche, la même importance?

La même importance je dirais, déjà la réglementation est différente. Par Exemple en France il avait le DIF, maintenant ils ne l'ont plus. Il y a un droit à la formation, au-delà des besoins de la formation.

Q : C'est une manière différente, c'est une approche différente

Chaque Salarié à droit certain nombre d'heures de formation, un certain budget de formation. Donc déjà il y a, l'approche je dirais elle est différente. Au niveau de ETA ? La formation à toujours, d'après ce que j'ai pu constater la formation à toujours jouer un rôle est très importante. Elle a joué ce rôle pendant, pendant depuis la création du département dans les années 70.

D'ailleurs, Les gens étaient recrutés et affecté directement au DÉPARTEMENT FORMATION, ils devaient suivre plusieurs mois de formation en alternance de stage pratique, c'était un passage obligé.

Il y'avait beaucoup d'investissement au niveau de la formation. Après la politique a changé pour des raisons particulières.

La ETA est devenu un centre de formation pour d'autres banques. La ETA a dû revoir aussi sa politique formation. Mais finalement on peut dire que ça toujours était une priorité.

Q : si on parle par exemple des pratiques de formation, toujours dans le lien entre ETA et ETA - HQ, c'est ça, est ce qu'on peut parler des pratiques de formation qui sont transférées.

Est-ce que vous sentez qu'il y a un transfert ?

Moi, j'ai pris mes fonctions il y'a trois ans. J'ai pu mettre en place pas mal de choses grâce à ETA - HQ. Vraiment, il y a une parfaite synergie et coopération. J'ai eu la chance que la ETA ait été choisie comme filiale pilote dans pas mal de projet. Ça c'est un fait. Mieux encore, la ETA faisait partie de l'équipe de projet qui a défini en fait les aspects formation sur la banque normative. Ce qui fait un peu les pratiques qui vont être faites au niveau de toutes les filiales. La ETA était partie prenante.

Je dirais ce n'est pas one way. C'est dans les deux sens. Dernièrement nous avons un projet de formation pour tous les collaborateurs non retails en Afrique. La ETA fait partie de l'équipe qui a mis en place le programme, qui a réfléchi sur le programme, l'organisation etc.

Q : en collaboration avec ETA - HQ ?

Oui, avec ETA - HQ on a décidé pour un programme pour toutes les filiales africaines. Donc c'est vraiment une parfaite synergie. Ce n'est pas du one way. Ce n'est pas du descendant.

Q : on peut dire que la ETA sur le volet formation a su développer un savoir-faire, c'est un cumul de plusieurs années de collaboration et d'échange avec ETA - HQ , lui permettant d'être dans une position là où elle même permet de diffuser, de proposer des formations aux autres filiales.

Exactement. Mais pas autres filiales mais à ETA - HQ elle-même. Le programme ETA - HQ, il y'a des programmes commun à toutes les filiales. Dans c'est programme commun, il y'a des programmes que nous recevons de la maison mère, c'est à nous de les customiser en fonction de.

Mais on ne les reçoit pas, déjà quand ils sont conçus, ils ne sont pas conçus comme ça, dans leur tour, dans la défense. Il y'a une concertation avec les différentes filiales pour comprendre un peu les problématiques. Ils conçoivent par exemple une formation pour, je ne sais pas moi, pour l'efficacité commerciale par exemple. Une fois que la formation est là, il revient à la filiale de le customiser en fonction de la réaliser.

Q : c'est la filiale qui, la base elle est proposée par la maison mère, et la customisation, c'est le rôle de la filiale.

Exactement. L'autre cas de figure que j'ai cité, la ETA faisait partie de l'équipe projet qui a mis en place cette formation commune. Des fois ce n'est pas vraiment descendant, il y'a une remonté ça se fait là-bas, sans participation d'aucune filiale et après c'est rediffuser dans les filiales avec la possibilité de customiser. Mais des fois il y'a des filiales qui participent dans l'équipe projet qui met en place une formation.

Q Les formations qui sont conçues, elles sont transférer, ou bien mise en disposition aux filiales qui font par la suite l'objet de transfert, il s'agit pas de transposition de pratique qui ont été faite par la maison mère elle-même sans parler des filiales.

Est-ce que ses pratiques sont tirées des filiales et ensuite redistribuer aux filiales. Peut-être avec un apport ou bien une valeur ajoutée.

Alors certainement, elles viennent essentiellement des filiales. Je me suis rendu compte que ETA - HQ et les autres pôles du groupe c'était des mondes différents.

Vous n'avez pas forcément les mêmes pratiques, certainement c'est claire, il y'a le cadre général. Mais, ce n'est pas vraiment les mêmes pratiques qu'on va trouver sur le réseau France, qu'on va trouver sur, qu'on va trouver sur, et même réseau France, il y'a plusieurs réseau. Il y'a ETA France, il y'a crédit Français etc. et même ETA FRANCE et crédit Français ce n'est pas du tout la même chose. Par ce qu'il nous arrive des fois de demander au niveau du groupe, est ce qu'il existe une formation sur tel ou tel chose. Et finalement, on se rend compte que chaque, pôle à une formation différente. Même au niveau de ETA, il n'ay pas une unicité de pratique.

Mais au niveau de l'ETA - HQ, une formation elle est conçue, en réponse à un besoin commun de filiales, pas forcément exprimée. Par exemple, efficacité commerciale.

On se rencontre qu'on veut booter un peu les commerciaux. Au niveau central, ETA - HQ on se rencontre que les résultats ne sont pas pertinents. donc ça répond à un constat qui est fait au niveau central mais tiré des filiales et non pas d'un besoin exprimé par ces filiales. maintenant, pour les gens qui ont conçu ce genre de formation, ils ont fait le tour des filiales avec un échantillon pour voir les réels problématiques, et concevoir une formation répondant aux besoins sur le terrain. Donc il y a un sérieux travail sur le terrain. Après il y a toujours une session pilote pour procéder à des corrections éventuelles. Donc c'est pas toujours descendant.

Certainement, elles viennent des filiales. J'ai remarqué qu'ETA - HQ et les autres pôles du groupe étaient différents. Ce sont des mondes différents. Ils n'ont pas les mêmes pratiques, mis à part le cadre général de fonctionnement du groupe bien sûr ! Parfois même à l'intérieur d'un même réseau on peut remarquer des différences. Je prends l'exemple de la France où nous PDDF et crédit du nord qui ont chacune une certaine autonomie dans leur fonctionnement. Parce qu'il peut arriver qu'un pôle n'ait pas une formation que les autres n'ont pas.

Pour revenir à l'ETA - HQ, chaque nouvelle formation proposée répond généralement à un besoin commun aux filiales du groupe, par forcément exprimer. Donc c'est partir d'un constat général sur le fonctionnement et les difficultés dans un domaine. Les propositions et les corrections apportées peuvent venir des deux côtés, c'est-à-dire des responsables et des gens de terrain.

En revanche, il y a des formations qui viennent de la direction du groupe, elles sont obligatoires. Par exemple, des formations sur les risques. Par exemple risque de réputations comme Ou encore sur le FATKA. FATKA, c'est la loi du plus fort. c'est l'accord qui voudrait que les Banques fournissent des avoirs de tous les clients d'indices d'américanité. Comme le groupe ETA, la France a signé des accords avec les USA, Donc toutes les filiales des banques dont les pays ont signé cet accord avec les USA sont obligées de se conformer. ETA n'y échappe pas. Cette mesure est applicable à la ETA, elle va le devenir à la totalité des banques. Il fallait former les gens sur ça, voilà, c'est une formation obligatoire. Dans ce genre de cas, tout le monde fait la formation recommandée par la direction du groupe. On a pas le choix, il y'a les supports qui viennent, il n'y a pas un besoin réglementaires. il est appliqué à la maison mère.

Question : cette mesure est-elle applicable au Maroc ?

Pour le moment cette mesure n'est pas appliquée au Maroc. Un autre exemple plus simple. Le cas de la fraude. Quand il y a fraude et que la banque n'avait pas formé auparavant ses salariés aux risques de fraude, elle encourt une pénalité en cas de fraude. Tous les salariés, sur le monde entier doivent suivre cette formation. Voilà c'est ce type de formation obligatoire qui est obligatoire et que nous n'avons aucune marge de manœuvre. D'ailleurs, elles ne viennent pas d'ETA - HQ.

Elles viennent du groupe carrément .Mais je peux dire que 95 % des formations faites à ETA - HQ sont initiées des deux sens. Mais on ne les impose pas. C'est une participation.

Question : La part entre ce qui est envoyé par ETA - HQ et ce qui est proposé par ETA, on peut faire la différence.

Non. Ce n'est pas nous qui concevons des formations pour la maison mère. Nous participons à travers nos équipes à la proposition de formations. Les équipes projets qui réfléchissent sur un certain nombre de formation.

Ce n'est pas dans le sens..., j'ai compris le sens.

Questions : Là, on a parlais des formations, mais est ce qu'il y'a une manière de faire, par exemple l'ingénierie de formation, sans parler du contenu, comment elle est faite.

Est ce qu'il n'y a pas d'ingénierie de formation dans le groupe ? Au niveau de l'IFBS et de ETA comment ça se fait ? Est-ce qu'il un transfert, manière de faire côté forme surtout ?

Au niveau d'ETA - HQ et ETA ?

Bien sûr que si. La banque normative, ce n'est pas la formation, ce n'est pas seulement cette façon de faire, c'est aussi la façon d'élaborer les formations, de disposer d'un vivier de formateurs occasionnels. Comment les former ainsi de suite

Il y'a plusieurs projet la manière. Il y a plusieurs projets et justement la ETA est la filiale pilote pour l'élaboration du plan de formation, la ETA est la filiale pilote et suite à ce pilote qu'on a mis ça sur la banque normative.

Questions : Est-ce que c'est exactement la même chose qui est appliqué au niveau du groupe, votre proposition est utilisée dans le groupe ou niveau d'ETA - HQ ?

Réponse : quand on avait travaillé là-dessus, il, y'avait une façon de faire, ETA - HQ avait partagé avec nous sa façon de faire. Et il y a eu une adaptation en fonction du contexte, aux outils disponibles. Aussi en fonction de la culture, des managers, des responsables. Ils sont ce qu'ils sont.

Avec quel manager il faut se réunir le niveau hiérarchique qu'il faut voir, avec qui se concerner, jusqu'à quel niveau hiérarchique, Qui doit valider. Nous prenons en considération les rencontres avec la hiérarchie

Q : ce sont des choses qui ont été prises en considération ?

Est-ce que la cette décision de customiser, est ce qu'il y'a une manière de faire, qui va être diffusé, cette décision de l'adapter avec une certaine marge de manœuvre est-il accorder par le groupe ou la ETA ?

Alors la vérité c'est que rien n'est formel. Il n'y a pas de limites. On ne nous dit pas il s'arrêter là ou pas. On prend la place qu'on veut. C'est vrai il y a les concertations mais après cela, je le partage avec TRAINIG PARTNER. Après je ne suis jamais posé la question de savoir de savoir si le TRAINIG PARTNER trouve ça à son goût. Je ne suis pas encore arrivée à ce niveau.

Question : et le TRAINIG PARTNER c'est au niveau du groupe ou bien ?

Réponse : non c'est au niveau d'ETA - HQ. Chaque formateur est l'interlocuteur des filiales qui se trouvent un peu à la même zone. Par exemple mon TRAINIG PARTNER est le TRAINIG PARTNER du Maghreb. On essaye d'avoir une certaine homogénéité. L'approche est un peu géographique. On a beaucoup de ressemblances au niveau de la région Maghreb. Mais moi mon TRAINIG PARTNER est mon point d'entrée. C'est-à-dire j'ai besoin d'information sur tel ou tel aspect que je n'ai pas et qui ne relève pas de lui, c'est à lui d'aller me chercher l'information. Les portes d'entrées se débrouillent et me donnent l'information. Un autre exemple : le groupe conçoit des e-learning rapides. Et là on a développé au niveau de la ETA grâce à une formation d'un certain nombre d'un VIVIER de personnes. On les a formés sur l'outil et donc nous actuellement, nous sommes en train de concevoir nos propres rapides e-learning. Et bien sûr avec l'assistance au démarrage d'une cellule venue du groupe.

Question : cette assistance touche la manière de faire ou le contenu de la formation ?

Réponse : la manière de faire, les aspects techniques. Le responsable de formation est garant du contenu. Mais il y a une répartition des tâches localement c'est-à-dire chacun a un rôle spécifique. La ETA est responsable du contenu puisque qu'elle met, les assistants n'aident que sur la forme.

Question : il y a le côté règlementaire alors ?

Réponse : exactement. Maintenant il y a les supports sur le plan technique, aussi la possibilité, ce qui est intéressant, d'accéder à tous les rapid learning et de les customiser au contexte local. On a cette possibilité. C'est aussi intéressant.

Question : cette manière de faire est un esprit qu'il faut suivre dans le cadre général. Il y a aussi la marge accordée à la filiale d'adapter. Mais l'objectif final du fait que le groupe est présent. Quel est l'objectif final derrière cette manière de faire ?

Réponse : A mon avis la tendance maintenant c'est l'uniformisation des façons de faire à travers le monde. Je crois que c'est beaucoup plus simple d'avoir un cadre global cohérent et commun avec des spécificités, une marge de manœuvre localement. C'est mieux que de laisser chacun faire ce qu'il veut. Je crois que c'est aussi un peu difficile de mesurer la performance de chaque filiale. ça serait aussi difficile de voir des choses qui ne vont pas. Il y a aussi un rôle de contrôle du groupe. Je crois aussi qu'il y a cet esprit de transfert de connaissances c'est-à-dire, moi je l'ai vécu. Quand une filiale a des choses à partager avec d'autres filiales, pourquoi ne pas laisser cet échange ? Pourquoi laisser les autres se débrouiller ? et passer des années pour arriver aux mêmes résultats que les autres. Je trouve que ça a du sens. Maintenant, je suis d'accord aussi sur une chose, c'est que tout est dans la manière aussi. Mais je pense que le transfert quand il n'est pas fait dans l'esprit de transfert, c'est-à-dire quand on cherche à imposer, c'est moi qui sait ce qui convient ou pas, c'est mal vu même si c'est pour le bien pour la filiale. Tout est dans la manière aussi.

Question : il y a plusieurs facettes. Le transfert il est fait peut-être dans l'objectif d'accroître l'apprentissage qui va mener vers la performance. Il peut être aussi un moyen de contrôle de la filiale d'une manière indirecte, qui ne soit explicité. Il peut être aussi un moyen de gagner la légitimité de la maison mère, de telle manière à ce que les locaux adhèrent à la manière de faire de la maison mère, et par conséquent l'engagement et l'implication.

Réponse : il y a un peu de tout ça. Je dis tout est dans la manière aussi. C'est normal, la maison mère a le droit de contrôler ses filiales. Je dis toujours à mes collègues pourquoi ça nous dérange des fois beaucoup quand ça vient de la maison mère, de l'actionnaire. Quand un actionnaire veut quelque chose, c'est normal qu'on le fasse. Mais la résistance existe. Les gens n'adhèrent pas automatiquement. Je reconnais quand même que quand il s'agit d'un actionnaire marocain, on rencontre un peu moins de résistance, mais celle-ci existe. Tout dépend de transmettre le message.

Question : la manière, comment elle est faite au niveau de ETA ?

Réponse : la manière par rapport à la maison mère. Je ne sais pas si la relation entre la ETA et l'ETA - HQ en termes de formation est biaisée. Parce que j'ai un TRAINIG PARTNER avec lequel je m'entends très bien. Je ne sais pas vraiment si c'est la relation que tout le monde a avec son TRAINIG PARTNER. En tout cas, c'est vraiment toujours des propositions d'idées dans la concertation. Et franchement dans la plupart des cas, les propositions viennent de la ETA. Maintenant il y a les formations du groupe obligatoires. C'est obligatoire. Mais nous avons eu des contraintes techniques avec le e-learning, donc on n'a pas déployé les moyens.

Quel genre de contraintes techniques ?

Réponses : les bandes passantes parce que c'est lourd et de système de distribution aussi. C'est-à-dire on n'a pas les moyens de faire le tracking. On a donné ces deux raisons. Après ce n'est pas la fin du monde. On a pas reçu de pressions particulières par rapport à ça.

Questions : et si on parle vraiment de cette manière de faire dans la formation. Est-ce que vous pensez que c'est une manière de faire qui est explicite C'est-à-dire qu'on arrive à la retrouver quelque part sur une procédure ou sur un mail ? Ou est-ce qu'elle est tacite qui plutôt a besoin d'un échange, d'un contact direct avec des personnes qui l'utilisent ailleurs ?

Réponse : il y a une procédure formelle. Tu sais ce que je disais tout à l'heure c'est par rapport à la banque normative. Il y a toutes les fiches nécessaires. Maintenant pour les nouvelles choses, elles sont généralement initiées par la ETA. Tous les projets sur lesquels nous avons l'intention de travailler cette année et l'année prochaine, on demande à la ETA ce qui se fait au niveau groupe. Après c'est la ETA qui met en place sa propre manière de faire qui va être partagée avec ETA - HQ. Je dirai ETA - HQ n'a pas le rôle de faiseur de loi. C'est plutôt un rôle de relais pour partager avec les autres filiales les bonnes pratiques. Moi je le vois plus comme ça.

Question : cet échange qui est fait avec ETA - HQ, comme il se passe c'est-à-dire comment vous arrivez à échanger ? C'est-à-dire est-ce qu'il y a des conférences call qui se font de manière régulière ?

Réponse : j'ai un confcall hebdomadaire toute l'année avec le training partner. L'objectif c'est de faire le point sur les projets, les nouveautés les besoins. Si j'ai besoin de quelque chose. Il y a aussi un échange de mails réguliers. Et puis en fonction des projets les confcall et les mails peuvent être plus fréquents. En plus de cela, le training Partner peut se déplacer sur demande de la filiale au maximum une semaine par an pour travailler sur des projets. Et puis il y a aussi le déplacement pour les formations conçus par l'ETA - HQ, ça passe par la formation des formateurs.

Question : Des formations des formateurs sur le contenu ?

Réponse : oui, contenu et manière. Ils forment aussi les formateurs.

Question : est-ce que je peux avoir un exemple de manière faire au-delà de contenu de la formation des formateurs.

Réponse : C'est vrai qu'on n'a pas réussi à être aussi discipliné au niveau de la ETA. Nous avons des PowerPoint à 99.99% au niveau de nos formations. Eux ils ont des guides, des kits, des synopsis qui expliquent chaque étape, sur quoi doit s'arrêter chaque slide, le timing des slides, le planning, des exercices, le livret des participants, les réveils pédagogiques. Tout est vraiment expliqué. Le kit est complet. Le problème avec nous c'est qu'on a du mal à concevoir toutes nos formations comme ça, sur ce modèle, cette manière de faire. On a du mal.

Question : où se trouve la difficulté ? Au niveau des moyens ?

Réponses : Non pas les moyens. C'est la volonté. En tout cas, ce sera un chantier prioritaire l'année prochaine, pas cette année. On a déjà commencé avec les formateurs occasionnels, les experts métiers. On les assiste dans la conception de leurs supports. On les guide. Mais pour le moment ça ne donne pas beaucoup de résultat. C'est vraiment un chantier qui va prendre du temps. On est loin même sur les supports power point. Cette année on a une charte sur les supports power point, pour uniformiser tout, rendre tout homogène. C'est un chantier où il y a beaucoup de travail. On n'a pas pu beaucoup avancer sur ce chantier.

Question : on a parlé des pratiques de formations, des relations entre la filiale et la maison mère. Est-ce qu'on peut évoquer les différents facteurs qui peuvent influencer ses pratiques de formations, cette relation ? Maintenant on va parler de la stratégie internationale de ETA. Est-ce que c'est une stratégie qui favorise le transfert de connaissances d'une manière générale ? Est-ce que c'est une stratégie qui est basée sur une vision globale ? C'est-à-dire une manière de faire qu'on demande à toutes les filiales du monde de faire ?

Réponse : sur la formation, oui. Mais sur certains aspects, c'est assez descendant. Surtout ce qui est réglementaire au niveau du groupe, même si ce n'est pas au niveau de la filiale, c'est imposé à la

filiale. Il n'y a pas d'exception à ce niveau. Mais au niveau des pratiques de formation même au sein du groupe, il y a de grandes disparités. Je voudrais juste vous rappeler cela. On n'est dans une stratégie globale concernant la formation. On n'a pas de stratégie globale de la formation.

Q : on dit que toujours que les entreprises Françaises sont ethnocentriques en essayant de calquer l'ensemble de leurs pratiques sur les filiales.

R : la vérité je ne l'ai jamais senti.

Question : et par rapport à la structure de l'entreprise? Est-ce qu'elle favorise cet échange ? ETA - HQ chapeaute toutes les filiales qui sont hors France. Et votre contact direct au niveau de ETA - HQ, qui est l'interface entre la maison mère et les filiales, est ce qu'il est favorable à l'échange ?

Réponse : je ne sais si c'est vraiment biaisé. Pour moi c'est très facile d'avoir une seule porte d'entrée. Le groupe est grand. Si je dois chercher la personne idéale pour chaque besoin, il faut savoir tous les postes à la maison mère. Ce n'est pas facile. Moi ça me convient. Surtout que moi, quand je demande quelque chose à mon training partner, il fait toute la démarche nécessaire. Il me vient avec les réponses de chaque entité. Est-ce que j'ai la chance d'avoir un training Partner qui fait son bien son boulot ? Tant mieux si c'est le cas. Mais l'organisation est déjà là. Et personnellement je la trouve efficace. Dans un groupe de plus de 120 000 collaborateurs, il serait de se débrouiller seul. Je trouve que l'organisation est pratique.

Question : maintenant parlons de la culture d'entreprise. Est-ce que vous pensez que la culture organisationnelle de la maison mère existe au Maroc ?

Réponse : je dirais qu'elle existe avec une spécificité marocaine. Les grandes lignes sont là. Mais je pense qu'il y a une petite touche locale.

Question : donc vous partager les mêmes valeurs. Et l'adhésion elle existe aussi ?

Réponse : ben oui, finalement oui. On pourrait se poser la question. Mais quand on a vu le baromètre employeur, on était surpris des résultats. On était supérieur à la moyenne du groupe sur certains aspects, sur l'adhésion à certaines choses. C'est vrai qu'il y a ce semblant de résistance mais finalement le baromètre est bon.

Question : par rapport à la culture de la ETA. Si on considère que c'est pratiquement la même avec une touche locale, est ce que cette homogénéité favorise le transfert du savoir entre le groupe et sa filiale.

Réponse : oui, exactement. Après il y a des choses qui passent mieux d'autres. Mais d'une manière générale tout va bien.

Question : par contre si on parle de la culture Marocaine, il y a beaucoup de choses à dire.

Réponse : finalement quel que soit l'angle à partir duquel on voit les choses, c'est une bonne chose que la culture de la maison mère soit présente, qui amène les gens à adhérer par contraintes et qui, par la suite, se rendre compte que c'est une bonne chose. Parfois même on est surpris en disant : Est-ce que cette chose va culturellement passer, elle passe. Et pourtant on avait des préjugés au par rapport à notre culture. On se connaît pas forcément bien.

Q : sachant que des gens

Dés fois les gens doivent adhérer mais généralement ce n'est pas une nouvelle chose.

Question : Si on prend la France en tant que pays avec sa culture, avec le Maroc si on compare, c'est vrai qu'il y a une distance quelque part qui est importante, qui est liée déjà à plusieurs choses, la religion, la langue ainsi de suite. Sauf que quelque part. On est plutôt proche.

Réponse : on n'est plutôt proche. Il ne se reste la langue. C'est très important. Par rapport à la culture anglo-saxonne, il y'a déjà le frein de la langue qui est franchi.

Q : Pour vous la culture marocaine n'est pas un frein, une contrainte pour le transfert de connaissance?

Il y aussi un effort de customisation, un effort d'adaptation des choses. Je vais donner un exemple. On a reçu une formation rapide learning sur l'histoire de la banque. C'est très intéressant mais avec comme fond d'écran des nus grecs.(53 mns, 5s) .On ne peut pas. Lorsqu'on sort notre papier de e-learning, on va reprendre le contenu qu'on trouve très intéressant, reprendre la formation à notre tours avec fond d'écran qui est différent. C'est un exemple très parlant.

Question : par rapport à d'autres variables de la culture. Quand on parle de culture, est ce que c'est notre attitude par rapport aux risques ? Comment nous on perçoit le risque. Par exemple pour un Français l'avenir, c'est demain je vais partir. Pour un Marocain c'est demain incha Allah je vais partir. Et la distance hiérarchique entre un supérieur et son subordonné, est ce que c'est la même en France et au Maroc ?

Réponse : Oui, dans le système, la hiérarchie est la même. Il y a une différence mais pas tant que cela. Au sein du groupe la hiérarchie est présente. Contrairement au système anglo saxon, ou la hiérarchie n'est pas dominante.

Question : je peux parler de la relation entre un supérieur et son subordonné dans la maison mère et de la relation ici au Maroc. Est-ce qu'il y a des différences ?

Réponse : la distance est différente. Cette distance hiérarchique existe. Mais pas la même mesure. Maintenant, peut être, je dis peut être. Il faut prendre avec des pincettes. Peut-être que la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs reste plus professionnel au niveau local. Je m'explique, plus professionnel ne veut pas dire plus cordiale, mais dans un cadre plus professionnel. C'est l'impression que j'ai. Il ne faut donc pas généraliser. Je ne connais pas tous les managers.

Question : le Maroc en tant que pays avec des réglementations, des lois qui sont différentes. On sait que le dispositif juridique français est très large. Est-ce que cela impacte quelque part la relation de transfert, d'échange de savoir lié à la formation ?

Réponse : Il y a certaines choses qui ne sont pas applicables sur l'aspect réglementaire surtout. Exemple : il y a des formations qui sont sur l'étagère sur tout ce qui est droit du travail. C'est-à-dire il y a énormément de formations qui ne sont pas applicables au contexte marocain. Ça empêche quelque part de pouvoir profiter de quelque chose qui est déjà là. Sur l'aspect réglementaire le groupe est encore plus sévère dans l'application des lois. Donc ça représente des contraintes localement. Parce qu'on est alors seulement tenu d'appliquer la réglementation locale mais celle du groupe. Il y a un texte qui parle par exemple de blanchiment. Le groupe s'assure que toutes les personnes soient formées dans toutes les filiales, tous les collaborateurs, abstraction faite du cadre réglementaire local. Ce qui fait qu'au niveau de la formation on est tenu de prendre en compte ces aspects. Et il y a des cellules de veilles qui font les ajouts nécessaires au niveau local. C'est-à-dire qu'il faut garder toute la réglementation venue du groupe et en plus tenir en compte des spécificités locales. Mais en général, localement on est pas aussi sévère que ce qui se passe ailleurs.

Question : la formation en France est un droit. Est-ce le cas ici ?

Réponse : ce n'est pas écrit que c'est un droit ici, mais à la ETA c'est un droit, je le nuance quand même. Un droit dans le cadre de la maîtrise de son poste. Alors qu'en France c'est un droit. Une personne peut suivre des cours de formation en dehors de ses heures et c'est payé par le groupe. J'ai appris que le DIF n'est plus d'actualité. Les temps sont durs là-bas aussi.

Q : Toujours par rapport que cadre réglementaire. On sait qu'en France il y a des syndicats, des organisations de travailleurs qui ont un poids et qui sont en relation avec les sociétés. Est-ce que les relations de ETAs avec les travailleurs sont transposées ici ? En d'autres termes est ce qu'elles sont les mêmes ?

Réponse : Non.

Question : dans quelle mesure les syndicats interviennent ?

Réponse : chaque année, dans le cadre du comité d'entreprise, on présente chaque année aux partenaires sociaux le plan de formation à suivre ? il y a aussi certaines formations régies par des instructions. Qui ne se font que lorsqu'elles sont validées par les partenaires sociaux. Cette manière de faire a été instaurée par le groupe il y a longtemps, et depuis c'est devenue une tradition. En tout cas, cette manière de faire n'est pas appliquée au niveau d'autres banques de la place.

Questions : sur ce volet formation, je me dis que la ETA a une avance par rapport aux autres banques.

Réponse : en termes de quantités, ils nous dépassent de loin. C'est normal. Maintenant en termes de diversités, la ETA est la seule à proposer un cursus interne qui permet aux collaborateurs de passer du statut d'employé à celui de cadre. Après c'est une question de spécificités. Il y a des groupes qui ont des académies. Je crois que chaque banque a sa particularité.

Question : par rapport à la ETA en tant que filiale, du moment qu'elle a ses pratiques. Est-ce que vous pensez que l'appropriation psychologique des pratiques du groupe se fait de manière fluide ? Par exemple dans le département de formation, si on vous propose une manière, l'utilisez-vous sur le champ ?

Réponse : je ne suis peut-être pas la bonne personne. Lorsque j'ai participé à des formations et on était partie prenante et lorsque ça vient de nous, on ne se pose pas la question, si on la question si on adhère ou bien on n'adhère pas. Cette manière de faire, dans la plupart des cas, c'est d'initiative locale.

Question : et une fois l'initiative formalisée et validée par l'ETA - HQ et transférée à ETA, est-ce qu'elle est mise en œuvre automatiquement par les formateurs qui sont des personnes qui sont concernées quelque part cette pratique ou cette manière de faire.

Réponse : je participe, je vais que représenter une équipe, il n'a y a pas eu de... je suis en train de passer en revue ces deux et trois dernières années. Je n'ai pas l'impression à un moment donné, je parle de la manière de faire, sauf les formations obligatoires. La manière de faire à....

Question : le sens de ma question, c'est ce qu'on appelle la capacité d'absorption de la filiale ?

Dans quelle mesure la filiale arrive à prendre, s'approprier, assimiler la connaissance qui a été transférée ?

Réponse : sur l'aspect formation, c'est très fluide sauf sur certains aspects comme la réglementation. Où il y a eu un rejet total lié quelque part au top management local. Il y a des choses qui sont imposées et après il faut du temps pour voir l'opportunité qui peut découler de cette contrainte. Je pense notamment à deux chantiers. Au début c'était bien. Mais les contraintes ont constitué un frein alors que le groupe avait dit les avantages. Et ça a pris du temps pour l'acceptation. Le blocage venait de loin. Même au niveau du top management il n'y avait une adhésion totale. Il y a des cas comme ça mais par rapport à la formation vraiment je ne dis pas cela. Il y a cette appropriation. A ce niveau c'est plus facile même quand la formation n'émane pas de chez nous au départ. Mais il faut savoir que quand ça descend, je ne sais si ça va passer. Tout dépend de la manière de proposer aussi les formations en les associant en amont. C'est important. Parfois l'adhésion dépend des personnes. Avec certaines, les gens disent oui et non pas avec d'autres. Quand il s'agit de changement, sa conduite est très importante. La résistance existe parce qu'il y a un changement. Et quand il y a un changement, il faut bien le conduire. C'est fondamental. En tout cas pour la formation, nous n'avons pas de problème d'adaptation au changement.

Question : je prends l'exemple de la formation ou il y a seulement des locaux. Est-ce les expatriés facilitent l'échange avec la maison mère ?

Réponse : franchement, ça dépend. Moi je dépends d'un expatrié qui m'a été d'une grande importance. Il me met en contact avec les bonnes personnes sur certaines pratiques qui n'existent pas nécessairement. Donc c'était ma porte d'entrée au niveau du crédit du nord qui est une filiale du groupe, mais avec ses propres pratiques. Ceci m'a permis d'avancer et de construire mon dispositif en se basant sur une manière de faire qui n'existe nulle part au niveau du groupe. Les expatriés facilitent les choses.

Question : si on veut résumer l'ensemble des points évoqués : manière de faire, la stratégie, culture pays, et l'organisation comment elle est faite, cadre réglementaire, la capacité d'absorption, l'aspect relationnel et la présence des expatriés, l'engagement, le sentiment d'appartenance dans votre groupe. Si on veut synthétiser et dire lequel de ces facteurs joue un rôle plus important, très significatif dans cette relation d'échange et de transfert de pratique de formation ? Lequel de ces facteurs a bien joué un rôle très pondérant et significatif, soit dans la tendance vers une standardisation dans pratique, ce n'est pas le cas. Lequel de ces facteurs impacte plus significativement que les autres, le fait que vous êtes dans une logique d'adaptation, adapter par vous-même avec le contexte marocain. Est-ce qu'on peut parler de cadre réglementaire, de la culture marocaine, l'aspect relationnel...

Réponse : je crois que c'est un mélange, c'est très difficile, en vérité j'ai du mal à répondre. C'est difficile de dire c'est cela plutôt que cela. Je ne sens pas à l'aise pour dire que c'est simplement que ça.

Question : une fois par exemple qu'il y'a un projet mis en place par le département formation de la ETA, qui a fait l'objet d'échange avec la maison mère, qui a été mis en œuvre, dans quelle mesure la maison mère évalue les succès de ce transfert ? Est-ce que la maison mère est dans une optique de contrôle pour savoir si les pratiques qui ont été mis en place sont utilisées d'une manière un peu fluide au niveau de la filiale.

Est-ce qu'il y'a des reporting qui sont fait, des audits qui sont réalisés ?

Réponse : par rapport au contrôle pour les actions de formation, il y a les reporting annuels. Les fameux reporting obligatoire, il y'a les reporting semestriel.

Question : le contenu des reporting, ce sont des informations d'ordre statistique ?

Ce sont des statistiques. Vraiment, vraiment ce sont des statistiques. Maintenant après, une manière de faire, il y a juste une communication. Lorsque qu'on fait quelque chose et on le réussit, on communique dessus. En générale lorsque qui ETA pilote, nos coordonnées sont dupliquées dans d'autres filiales, s'ils sont intéressés et on peut les dupliquer etc. A posteriori, un contrôle pour voir si les choses se font ou se font pas, un contrôle se fait localement. Il y'a des manières de faire qu'on est en train de mettre en place. On est en train d'actualiser notre manuelle des procédures. Une mission d'audit interne vient regarder le manuel des procédures, regarde ce qu'on fait réellement. S'il y'a des écarts, ils sortent dans le rapport d'audit local

Question : ces manuels de procédures sont propres à la ETA ?

C'est propre à la ETA. Et après les rapports d'audit remontent vers le groupe, ils sont copiés.

Missions Direct du groupe et pas au niveau de la formation, C'est fait sur d'autres entités.

Fin